UNIS
10474

La calidad educativa es un factor clave en el desarrollo de un país, y un reto esencial para la docencia. Su mejora tiene que ver, en buena parte, con una adecuada dirección de los Centros educativos, aspecto que se ha estudiado mucho en los últimos decenios.

Este libro ofrece reflexiones y sugerencias prácticas que ayudan a hacer más grata y eficaz la labor de los directivos escolares. Es fruto del conocimiento del mundo educativo que posee el autor; y, sobre todo, de su experiencia de quince años como directivo.

Los contenidos son válidos para Centros públicos y privados, y para cualquier nivel educativo, si bien se ajustan más a la enseñanza no universitaria. Serán de gran utilidad tanto para los actuales como para los futuros miembros de equipos directivos.

•

JOSÉ MANUEL MAÑÚ NOÁIN, nacido en Navarra en 1955, cursó estudios de Magisterio y Filosofía y Letras. En su trayectoria profesional ha sido profesor en tres colegios privados y en tres públicos. Desde hace dieciséis años trabaja en el Colegio Gaztelueta de Vizcaya, donde ha ejercido diversos puestos dentro del equipo directivo. En la actualidad es subdirector de orientación.

Ha participado en numerosos cursos y congresos, y ha contribuido a formar docenas de profesores y directivos. Es también colaborador habitual de diversas revistas de Pedagogía y ha publicado varios libros dirigidos a padres y profesores: *Cómo mejorar la educación de tus hijos*, *Ser profesor hoy* y *Profesores del siglo XXI*.

ISBN 84-321-3245-4

José Manuel Mañú • EQUIPOS DIRECTIVOS para Centros educativos de calidad

3711
M296

EDICIONES RIALP

JOSÉ MANUEL MAÑÚ

EQUIPOS DIRECTIVOS

Para Centros educativos de calidad

RIALP

EQUIPOS DIRECTIVOS
PARA CENTROS EDUCATIVOS DE CALIDAD

JOSÉ MANUEL MAÑÚ

EQUIPOS DIRECTIVOS
PARA CENTROS EDUCATIVOS DE CALIDAD

EDICIONES RIALP, S. A.
MADRID

© 1999, *by* JOSÉ MANUEL MAÑÚ

© 1999, de la presente edición *by* EDICIONES RIALP, S. A.
Alcalá, 290 - 28027 Madrid

UNIVERSIDAD DEL ISTMO
BIBLIOTECA

Registro 10474
Fecha 2004.05.31
Signatura 371.1
M 296

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Fotocomposición: M.T., S. L.

ISBN: 84-321-3245-4
Depósito legal: M. 14.896-1999

IMPRESO EN ESPAÑA PRINTED IN SPAIN

Impreso en Gráficas Rógar, S. A., Navalcarnero (Madrid)

ÍNDICE

Págs.

INTRODUCCIÓN 9

I. EQUIPO DIRECTIVO: FUNCIONES Y AYUDA MUTUA. 13
Funciones básicas 13
Reuniones 15
El cargo de directivo: claves y soluciones 16
Ayuda mutua y trabajo en equipo 19
Configuración del equipo: modos y relaciones 20
Condiciones para dejarse ayudar 21
Complementarse 21

II. CUALIDADES DEL DIRECTIVO 23
Carácter y control propio 25
Educación del carácter 26
El orden 27
Jerarquizar como manifestación del orden 30
Otras cualidades personales 33

III. LA FORMACIÓN DEL DIRECTIVO 40
Algunos problemas de la labor directiva 41
Necesidades formativas 42
Varias posibilidades de formación 44
Formar a los colaboradores 46
Cualificar al directivo 48
Autonomía y descentralización 52
Ayuda mutua en la formación 56

	Págs.
IV. TAREAS DEL DIRECTIVO	59
Formar	59
Escuchar	62
Dirección y Recursos Humanos	64
Colaborar con otros centros	65
Viajar para conocer	69
Analizar la escuela	70
Ayudar a gobernar la acción	72
Administrar el propio tiempo	75
Ayudar a trabajar con eficacia	79
Pensar en el colegio	81
Atención a los profesores	87
Clasificación del profesorado	92
Una herramienta en la formación	95
Conclusión	98
V. CALIDAD EDUCATIVA	99
Indicadores de la calidad educativa	99
Cultura del Centro educativo	101
La comunicación interna	103
Medidas para mejorar la calidad	106
Mejorar la imagen del centro	109
VI. EVALUAR LOS RESULTADOS	113
Evaluación de un curso académico	113
Hacer balance	116
VII. CONSEGUIR LA EFICACIA	117
La escuela eficaz	117
Una dirección eficaz	120
Algunos requisitos para la eficacia	123
Estilos de dirección	126
Mejora continua en la dirección	128
Establecer áreas prioritarias de mejora	130
VIII. DOS MOMENTOS DECISIVOS: NOMBRAMIENTO Y CESE	134
El comienzo de la tarea directiva	134
Buscar a quién acudir	134
El cese como directivo	137
EPÍLOGO	141
BIBLIOGRAFÍA	143

INTRODUCCIÓN

Leía recientemente un libro para directivos y, al enumerar las cualidades que éstos deben tener, parecía ser un trabajo reservado a superhombres. Ciertamente no es ésta la impresión que deseo producir con la lectura de estas páginas.

Alguien definió la política como el arte de lo posible. Sirva la comparación con la dirección. Afortunadamente lo posible es mucho. Es grande la capacidad de perfeccionamiento de la persona. Básicamente, se reducen a dos los aspectos que puede desarrollar: el aprendizaje de técnicas y la cualificación personal.

La dirección tiene mucho de ciencia y de arte; y ambas cosas, especialmente la primera, se pueden aprender. Hoy día se tiene abundante experiencia en el tipo de estructuras más idóneas para cada tipo de empresa. En casi todos los colegios el organigrama es muy similar; se conocen con bastante exactitud los cometidos de cada persona del equipo directivo; aparecen cada vez más publicaciones sobre el trabajo en equipo, la organización de centros docentes, etc. Por eso, para ser un buen directivo, se requiere estudiar; conjugar teoría y práctica ofrece muchas posibilidades de aprendizaje.

La cualificación personal es todavía más importante. Sin ser un dechado de perfecciones, el directivo debe tener unas condiciones personales: orden, empatía, prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Como nadie en la tierra es perfecto, conviene edifi-

car sobre los aspectos fuertes de cada miembro del equipo y así formar un conjunto en el que se produzca una sinergia positiva que potencie las cualidades y amortigüe los defectos.

Complementarse es desde todo punto de vista necesario: uno será más reflexivo, otro más sociable, un tercero más organizativo. Con parte de razón se suele decir que si dos directivos son iguales uno de ellos sobra. No existe, por tanto, un modelo único de directivo. Cada uno debe encontrar su estilo personal.

Aunque el gobierno sea colegiado, la personalidad y actuación del director es decisiva. Sólo quien ha trabajado con varios directores puede percibir las notables diferencias.

El director debe suscitar unidad y exigir a su equipo lealtad. Lealtad no sólo para secundarle y respaldarle sino también para ayudarle, sostenerle y corregirle en el modo y momento adecuados.

«El factor singular más importante para el éxito de los cenros educativos es la calidad del director que está a su frente». Así concluye un estudio reciente sobre las escuelas británicas.

En estos momentos en los que la autoridad está ordinariamente tan dividida entre la Administración y los diversos órganos de un Centro educativo, puede resultar poco menos que impensable la aplicación de estas ideas.

El Consejo Escolar, el Claustro, parece que hacen poco menos que implanteable el liderazgo personal de quien, basado en unas buenas dotes de gobierno y con la confianza del titular y la Administración, confiere al Centro su propio estilo.

El liderazgo actual, tan real como en otras épocas, es el liderazgo de la persuasión, que se basa en el intercambio de opiniones. Ya no es un liderazgo impuesto o fruto del cargo ocupado. Es el liderazgo del prestigio.

El trabajo en equipo es mucho más eficaz que el trabajo individual. Es necesario formar equipos y trabajar en equipo. Tan importante es esto que la tarea principal de un director es formar, encauzar y dirigir a su equipo de gobierno. Una sola persona, por excepcionales dotes que posea, no es capaz de dirigir con eficacia y continuidad una institución educativa.

Cuando la organización escolar era sencilla, el poder de la Administración amplio y el currículum idéntico en todos, dirigir requería únicamente, y no es poco, las cualidades de un buen director de personal. Pero la escuela actual es mucho más compleja que antes, la autonomía curricular va a aumentar enormemente, el peso y la responsabilidad de los padres cada vez será mayor, etc. Estos son factores que demandan un alto índice de profesionalidad para su acertada aplicación.

La responsabilidad más importante del director pasa a ser formar y dirigir el trabajo de sus colaboradores, a la vez que es el catalizador de inquietudes educativas. Qué duda cabe de que sus posibilidades serán mayores en la medida en que logre hacer partícipes de metas comunes a todas las personas vinculadas con la educación en ese centro.

Un equipo de gobierno coherente, con una sólida formación profesional y unos métodos de trabajo eficaces permitirán que la gestión de un Centro educativo sea acorde con la calidad educativa que demanda el entorno.

Es tarea urgente formar directivos eficaces que puedan hacer frente a esa variedad de situaciones que se van a plantear en cuanto la autonomía de cada centro sea un hecho real.

Este libro ha surgido al hilo de la lecturas, la observación y la reflexión. Intenta ser un documento de trabajo, de carácter práctico, apoyándose en la conocida expresión de que nada es tan útil como una buena teoría. Algunas de estas reflexiones han aparecido en revistas pedagógicas; otras han sido escritas para contituir, con las anteriores, un todo orgánico que ofrezca claves para mejorar la dirección de los Centros Educativos. Todas responden a situaciones reales de las que todo directivo con amplia experiencia puede dar razón. Si una lectura reflexiva puede ayudar al actual y al futuro directivo, me doy por satisfecho.

Capítulo I
EQUIPO DIRECTIVO: FUNCIONES Y AYUDA MUTUA

Funciones básicas

Son varios los modelos de equipos directivos viables en un Centro educativo, pero en todos ellos deben quedar representadas las siguientes funciones:

Director: representa la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios. No obstante, entiendo que su función principal es la de coordinar la tarea de gobierno de todas las personas que componen el equipo. Es muy importante que posea un talante constructivo, tenga presentes los objetivos del colegio a medio y largo plazo y que, en la toma de decisiones, sea coherente con el ideario del centro.

Subdirector: asiste al director en la actividad ordinaria, y le sustituye en caso de ausencia. Es especialmente importante la unidad de criterios entre uno y otro.

Dada la importancia del puesto, voy a dedicar unas líneas a definir lo que constituye la esencia del papel del subdirector. Ser subdirector no es fácil y es importante que éste comprenda muy bien su misión y se ajuste a ella. La principal tarea del subdirec-

tor es fortalecer al director. La inevitable soledad del director, de la que hablaré algo más adelante, puede verse paliada con un buen subdirector o acrecentada por quien no cumple bien su cometido.

¿Cómo debe ser el subdirector? Eso depende mucho de cómo sea el director, pero en cualquier caso, entre ambos debe haber una estrecha compenetración. Un director que manda y al que le gusta mandar necesita un buen consejero. En otras ocasiones, la tarea del subdirector consistirá en resolver situaciones en las que el director ni puede ni debe entrar. Siempre hay que dejar a salvo la figura del director, lo que puede requerir un subdirector que se gaste. Por lo tanto, éste debe ser un eficaz complemento del director pero a sabiendas de que el puesto de máxima responsabilidad no lo ostenta él; ha de saber estar en segundo plano y a la vez al quite de la situación; saber actuar y retirarse a tiempo, trabajar y no figurar, demostrar lealtad probada y, para ello, corregir y suplir al director oportunamente.

En ocasiones, cuando el titular del centro nombra al director y al subdirector, busca figuras que se complementen; a un subdirector experto se le puede encomendar un director valioso pero sin experiencia. Otras veces es el propio director quien lo elige o lo propone al menos. Elegir bien al subdirector es la primera cualidad que debe tener un director; para ello debe conocer bien su propio perfil profesional y personal, y estudiar con cuidado el de los candidatos. Escoger a una persona por el hecho de que sea dúctil es un error que debe evitarse: el subdirector debe tener la suficiente personalidad para no convertirse en un títere, y precisamente porque tiene mucha personalidad sabrá exigirse y limitar su trabajo al que le corresponda en cada caso. Ni pasarse ni quedarse corto. Saber estar siempre en su sitio aunque el lugar varíe con frecuencia.

En muchos centros el subdirector coordina las tareas de tutoría, dirige la organización de actividades culturales y, en general, de todos aquellos aspectos formativos que se escapan de lo estrictamente académico. En los centros donde no existe director técnico, coordina la labor de los departamentos y se encarga de la formación docente de los profesores.

Director Técnico: como acabamos de indicar, dirige la formación de los profesores, supervisa las programaciones, coordina los departamentos, analiza los resultados académicos obtenidos. Entre sus misiones principales se encuentran la formación de profesores nuevos, así como la de lograr que el nivel académico alcanzado en el centro sea el propuesto en los objetivos, y que los alumnos adquieran hábitos y técnicas de estudio.

Director de Organización: coordina la vida diaria del centro: horarios, asistencias; atiende posibles problemas de disciplina; programa y organiza excursiones, actos colegiales, etc. En algunos centros, a la persona que desempeña esta tarea se la denomina Jefe de Estudios.

El cargo de Director de organización o Jefe de Estudios desgasta especialmente y para él se requiere carácter, moderación, temple. De su correcto funcionamiento depende que el resto de miembros del equipo directivo pueda realizar adecuadamente su función.

Secretario: a su cargo está la secretaría administrativa, el equipo de mantenimiento, bedeles y, cuando el centro es pequeño, desarrolla también las funciones de Gerente.

En muchos centros, sobre todo en los pequeños, varias de estas funciones son asumidas por una misma persona. Cada curso académico, en función de las personas que componen el equipo directivo, convendrá, atendiendo a las circunstancias personales de sus miembros, revisar el perfil del cargo. Se requiere el doble esfuerzo de adaptación de la persona a los requerimientos del cargo y también, cuando sea necesario, redistribuir tareas en función de las circunstancias personales.

Reuniones

Es aconsejable que el equipo directivo dedique varias sesiones, a comienzo de curso, a perfilar los objetivos para ese año. Si es posible, estas sesiones se tendrán fuera del lugar ordinario de

trabajo, de tal manera que no se vean interrumpidas por los frecuentes asuntos de ordinaria Administración. Los acuerdos deben reflejarse por escrito y conviene que esta acta quede permanentemente a la vista de los miembros del equipo.

Normalmente, conviene reunirse cada semana, y serán muy excepcionales los motivos por los que un miembro del equipo se ausente. Cada trimestre conviene tener una reunión extraordinaria donde se revisen los objetivos del curso, así como la concordancia de éstos con los establecidos a medio y largo plazo.

Hay equipos que preparan un orden del día, de tal manera que mensualmente se pasa revista a todos los aspectos de la vida del centro. Los acuerdos deben reflejarse en un acta, así como la fecha de ejecución y la persona encargada de ello. Un miembro del equipo, en muchos casos el director, se encargará de comprobar que lo acordado se ha cumplido convenientemente. De no ser así, pasará como asunto pendiente de la próxima reunión. Si, a juicio del director, han cambiado sustancialmente las circunstancias del acuerdo, éste puede suspenderse temporalmente hasta la próxima reunión de la Junta, o bien se decidirá preparar un expediente para que lo estudie el Consejo escolar, el titular o el organismo correspondiente.

El cargo de directivo: claves y soluciones

Hay directivos, especialmente directores, que en un momento dado se ven abrumados por la cantidad de condicionantes que comprometen una decisión. ¿Es inherente al mando cierta soledad? ¿Cómo ayudar, sin interferir, al directivo en esa situación? ¿Es propio de todos los sistemas de gobierno o sólo de alguno de ellos? ¿Hay que ser distantes para evitar el compromiso? ¿Cómo superar la soledad? Son algunas de las preguntas que muchos directivos nos hemos hecho en alguna ocasión. No pretendo dar soluciones clarividentes a esta situación, sino reflexionar sobre algunas de sus causas, manifestaciones y posibles remedios.

1. Ser directivo implica conocer algunos datos y circunstancias, desconocidos por muchos subordinados, que condicionan nuestras decisiones.

2. El gobierno colegiado supone también una responsabilidad compartida que facilita evitar el agobio ante decisiones comprometidas. Sin embargo no evita, especialmente al director, algunos momentos de tensión interior.
3. Gobernar sin tener en cuenta las circunstancias personales de los afectados es mucho más fácil, pero implica muchos más riesgos.
4. Algunos aconsejan no tener amistad con los subordinados como medida para no verse condicionado en la toma de decisiones.
5. A veces hay colaboradores que resultan aisladores: impiden el contacto directo con la realidad y conducen al enclaustramiento del director.
6. Los colaboradores más cercanos tienen que ser personas de confianza; si no, gobernar es un infierno.
7. Los colaboradores inmediatos, ¿los elige el director o le vienen dados? Si los escoge él, corre el riesgo de ahormar excesivamente el Centro educativo al modelo elegido por el director; en el caso contrario, puede no existir compenetración suficiente entre los miembros del equipo directivo. Probablemente, un sistema mixto sea la mejor solución. Muchos directores son partidarios de formar ellos su propio equipo.
8. Todo directivo debe ser muy sensible a que los canales de comunicación ascendente y descendente funcionen sin interferencias.
9. Cuando habitualmente hay que obviar a una persona, es mejor destituirla. Así se evitan engaños e inoperancia.
10. Los ascensos por escalafón pertenecen a una forma de gobierno que se compagina poco con las exigencias de calidad.
11. Ser directivo implica estar dispuesto a sufrir en alguna ocasión. El que sólo ve el puesto como una forma de realización personal se llevará muchos chascos y disgustos.
12. Hay que gobernar con la cabeza. El directivo debe ser consciente de que en ocasiones es necesario sufrir.
13. Es un hecho comprobado que si un director no tiene un superior inmediato a quien manifestar sus preocupacio-

nes, lo hará con su cónyuge, con un subordinado o con un amigo.

14. Hay que tener un especial discernimiento para saber lo que se puede comentar y a quién.
15. Un director que no delegue, tarde o temprano se verá bloqueado.
16. Cuando se delega hay que delegar autoridad, pero no la responsabilidad última de las consecuencias por las decisiones.
17. Ser directivo requiere haber cultivado, y seguir haciéndolo, cualidades personales que avaloren el prestigio.
18. Pedir perdón no es algo humillante, pero hay que hacerlo sinceramente y dispuesto a rectificar.
19. Algún tiempo antes de «quemarse», hay que saber renunciar o solicitar el traslado.
20. La experiencia de gobierno es muy conveniente, pero en los indecisos se puede volver paralizante.
21. Un colaborador que no se sienta sujeto de confianza es alguien próximo al resentimiento.
22. Gobernar requiere implicarse. No se puede estar permanentemente por encima de todas las decisiones.
23. En una institución, la mayor parte de los roces provienen de unas deficientes relaciones humanas.
24. Un directivo debe generar confianza a su alrededor para que le puedan decir lealmente lo que se considera que hace mal.
25. Todo directivo debe conocer sus puntos fuertes y débiles para actuar en consecuencia.
26. Hay que aprender a fracasar en alguna ocasión y volver a comenzar.
27. Un director no puede excitar las diferencias entre sus colaboradores por falta de tacto.
28. Un exceso de análisis paraliza. Decidir es correr riesgos.
29. Sea parco en sus reproches; felicite con frecuencia pero con sinceridad y sobriamente.
30. En alguna ocasión es mejor retirarse de la circulación antes que perder los papeles.
31. Un directivo que no se exija mucho a sí mismo no tiene credibilidad para hacerlo con los demás.

AYUDA MUTUA Y TRABAJO EN EQUIPO

Decía al comienzo del capítulo que la ayuda mutua es imprescindible entre los miembros del equipo directivo. Pues bien, una de las mejores maneras de ayudarse es trabajar en equipo.

El trabajo en equipo, señala Drucker, es el modo de trabajar de la alta dirección. Por reflejo de ésta, el método se irá trasladando a los profesores y de éstos a los alumnos. No obstante, para que esta labor sea eficaz se requieren varias condiciones que iremos analizando.

Como indica Rodríguez Porras (Bilbao, 1989), la primera base del trabajo en equipo es la confianza. La mayoría de los objetivos que no se alcanzaron no lo son tanto por dificultades externas como por falta de unidad interna.

El ambiente en el Centro educativo, eso tan difícil de evaluar pero tan fácil de detectar, muchas veces no es tanto un problema técnico como un problema humano. En palabras de Isaacs (Pamplona, 1987) «el estilo del centro (...) consiste fundamentalmente en el modo habitual de comportarse de las personas más influyentes». Éstas, generalmente, son el equipo directivo y los «veteranos». Y, puestos a concretar, es muy importante la actitud del director; el estilo con que éste trabaja con el equipo directivo será fundamental para el modo en que éstos traten al profesor y personal no docente, que a su vez se traslucirá en el trato a padres y alumnos.

Merece la pena citar de nuevo a Rodríguez Porras, quien afirma: «Cada estilo de mando lleva aparejado un estilo de comunicación. Hasta tal punto esto es así, que toda definición de un estilo de mando debe contener una referencia al modo en que se realiza la comunicación». Y, más adelante, refiriéndose al moderador del grupo en el caso del equipo directivo, el director, continúa: «ha de cumplir, pues, dos clases de funciones integradas (...): ayudar al grupo a pensar metódicamente y cuidar de que las relaciones entre sus componentes no se deterioren con el «rozamiento» generado por los procesos decisorios colectivos».

La calidad de las relaciones humanas no depende tanto de medidas, actividades, márketing empresarial, como de la calidad de las relaciones interpersonales. De hecho, afirman García Hoz

y Medina (Madrid, 1986): «si entre el profesorado de un colegio y los directivos no se establece una relación personal, cordial y de amistad, que traspase los límites de las puras relaciones institucionales, probablemente el colegio no cumplirá con eficacia sus objetivos».

Parece obvio que las cualidades personales del director y, por extensión, del equipo directivo, serán decisivas en la calidad de vida del Centro educativo. Pero son otras también las condiciones requeridas. La primera de ellas es la fidelidad, en la vida diaria, al Proyecto Educativo.

Realmente, Proyecto Educativo y Reglamento de Régimen Interno se apoyan y necesitan mutuamente: el primero inspira el segundo y éste refleja al primero. Pero no pensemos que es sólo cuestión de estilo o talante. También es necesario que queden bien atendidas todas las funciones del equipo directivo, que en palabras de Gómez Dacal (Madrid, 1980) son: fijación de objetivos, gestión de recursos, coordinación, orientación y animación, control, incentivación y motivación.

Configuración del equipo: modos y relaciones

Son varios los modos de configurar un equipo directivo. A veces, el director es el propietario del Centro; otras veces, es nombrado por el titular del mismo o elegido por el Consejo escolar. Depende mucho de las circunstancias y del marco jurídico. La duración del mandato puede ser un curso, varios años o indefinida. En ocasiones, el director elige al resto del equipo, en otros casos se lo encuentra constituido y alguna vez se comparte una configuración mixta. Todas estas circunstancias condicionan enormemente las relaciones, y cada una de ellas encierra sus ventajas e inconvenientes.

Dentro del equipo directivo el director es el responsable máximo, pero puede actuar colegialmente con el resto o considerando a los otros miembros como delegados suyos. El grado de autonomía y la relación con el director son piezas decisivas. A veces, el talante y modo de actuar de cada uno de ellos son tan importantes como el método de elección.

Parece obvio que si cada miembro del equipo no tiene autonomía en su área e independencia de juicio no dejará de ser una «longa manus» del director. Cuando los miembros son muy jóvenes o apenas tienen formación, puede ser oportuna una fuerte dependencia. Pero ser elegidos y revocados en sus puestos por el director puede originar una dependencia excesiva. En cualquier caso, deben existir buenas relaciones personales y un proyecto común.

Condiciones para dejarse ayudar

En un sistema de gobierno colegiado cada miembro puede ser sujeto activo y pasivo de formación. Si las relaciones son fluidas, la capacidad de desarrollo del equipo es muy elevada.

La primera condición es querer mejorar. Aceptar que, a pesar de las cualidades, puesto y experiencia, no sólo es posible sino necesario. En ocasiones, estamos muy mediatizados por la opinión personal, por el propio carácter o por la complejidad de las relaciones humanas, y es posible que una persona con menos formación y experiencia nos pueda ayudar. Esta visión está muy poco extendida, por lo que, en la práctica, se acaba con problemas de incomunicación o de deficientes relaciones personales. Hay muchas personas con ideas interesantes que las vuelven inviables por su dificultad personal para el entendimiento mutuo. Con frecuencia estamos muy condicionados por el apego a nuestras ideas y por nuestro modo de ser. Las divisiones internas son el mayor peligro para un equipo directivo. En muchas ocasiones, la realidad del proyecto común, el afán recto de sacar adelante el Centro educativo, son razones suficientes para que uno posponga lo personal al bien común.

Complementarse

Las personas deben adaptarse a los cargos y no a la inversa. Pero el modo de ser es difícilmente revocable, por lo que se debe buscar que el equipo se complemente entre sí. Aceptar sugeren-

cias y correcciones, apoyarse en los puntos fuertes de cada uno y cubrir los flancos más desprotegidos mediante la labor conjunta, es decisivo para la estabilidad del equipo directivo.

Un exceso de trabajo individual o de susceptibilidad puede llegar a convertir en compartimentos estancos cada parcela de trabajo en el centro. Intercambiar opiniones con frecuencia, pedir pareceres, ayuda a valorarse recíprocamente. Las actitudes rígidas en aspectos opinables no suelen indicar fortaleza de carácter, sino todo lo contrario. Hay que querer y saber llegar a acuerdos, aceptar que una misma cuestión admite diferentes puntos de vista; saber discrepar sin deteriorar las relaciones humanas requiere cierta grandeza de ánimo.

La decisión del director o la votación, según sea el ámbito de la decisión, debe terminar con la legítima discrepancia anterior.

Llevar muchos años en el mismo puesto da una insustituible experiencia, pero también puede que hayamos ahormado excesivamente nuestra área de actuación a nuestro modo de ser y de pensar. Con mucha frecuencia una rotación de funciones permite entender a los demás mucho mejor. La sustitución en caso de enfermedad a otro miembro del equipo directivo en su tarea permite comprenderle mejor que muchos razonamientos.

Un buen directivo es aquél que no sólo desempeña su función sino que ayuda a los demás a lograrlo. Ayudar a formar y corregir al director es quizá una de las mejores cualidades de un miembro del equipo directivo, y sin duda un estupendo servicio.

Ciertamente, hacen falta dotes de mando pero, más todavía, humildad para dejarse ayudar y lealtad para corregir con acierto. Un equipo conjuntado llega mucho más lejos que los genios individualistas.

Capítulo II

CUALIDADES DEL DIRECTIVO

Se ha hecho referencia varias veces al carácter del directivo. Vale la pena detenernos a analizar algunos rasgos.

La tarea directiva no es una tarea aséptica: la realizan personas que dirigen a otras y, por lo tanto, las relaciones personales juegan un papel importantísimo. Los hombres actuamos muy condicionados por nuestras propias experiencias, hasta tal punto que la forma de vida influye poderosamente en nuestra configuración intelectual. Gregorio Marañón estudió certeramente algunos casos, ciertamente límites, donde las características personales tenían un peso decisivo en la actuación pública de esos personajes históricos.

Sin necesidad de llegar a esos extremos, no sería difícil encontrar en el perfil biográfico de muchos filósofos, pensadores, políticos, la explicación de algunos de sus postulados y formas de comportamiento. El hombre es un ser limitado. En él todas sus facetas se influyen mutuamente. Las experiencias vitales son un condicionante importante en la formación de la personalidad, y ésta en el comportamiento cotidiano.

El directivo necesita unas cualidades personales para ejecutar correctamente su tarea. Veamos algunas:

a. *Estabilidad emocional*

El equilibrio interno es absolutamente necesario para ejercer la dirección. Los cambios bruscos de estado de ánimo, el agobio ante situaciones difíciles, son limitaciones que hay que tratar de superar. Además, al decidir algo estando internamente turbado, se corre el riesgo de perder la objetividad. El subordinado necesita encontrar seguridad en el jefe y es, muchas veces, en las situaciones límite donde el directivo debe manifestar la solidez de su temple.

b. *Saber pedir consejo*

Se dice que la calidad de un jefe se mide por la talla moral e intelectual de las personas de las que se rodea. Sin duda, hay una cierta soledad en el mando, sobre todo cuando uno no rehuye responsabilidades; pero, la mayoría de las veces, se puede y se debe gobernar colegiadamente. Saber formar a los colaboradores inmediatos es una inversión que requiere tiempo; pero merece la pena.

c. *Tener paciencia*

Hay algunas cosas que no las resuelve, al menos acertadamente, el simple transcurrir del tiempo. Pero, otras muchas, requieren paciencia y constancia. El directivo voluble desconcierta a las personas que dependen de él. Hay que estudiar las cosas tomando el tiempo necesario y, una vez decidida la solución, aplicarla sin vacilación, pero sabiendo que ordinariamente tardará en fructificar.

d. *Fortaleza*

Dirigir, en algunas ocasiones, significa sufrir. Hace falta una cierta capacidad de resistencia ante la dificultad que impida quebrarse ante los demás. La fortaleza también es necesaria para, con delicadeza, transmitir lo decidido. Es frecuente encontrarse directivos que se pasan unos a otros la gestión por evitarse el mal rato de tener que dar una noticia desagradable. Gobernar supone tomar decisiones. Los asuntos no se arreglan solos, aunque con

frecuencia requieren tiempo. Decidir debiera suponer que eso se ejecuta, pero muchas veces no es así.

Hay reuniones, a veces interminables, en las que se agotan todos los pros y contras. Se analizan exhaustivamente las cuestiones, pero ahí no se acaba la labor de gobierno; analizar es sólo una parte de la dirección. Decidir y ejecutar supone riesgos y hay que estar dispuesto a asumirlos razonablemente. Doy como premisa que ni son decisiones a la ligera ni imprudentes. Supongo un equipo directivo bien formado y responsable.

Ejecutar lo decidido requiere delicadeza y fortaleza. Gobernar, a veces, es sufrir, y quien no esté dispuesto a asumirlo nunca será un buen directivo. Es muy cómodo llevarse bien con todos a costa de no exigir, de navegar sin un rumbo preciso o de torear los problemas. Es verdad que hay que ser cordial, saber capear temporales, pero no de modo permanente. Esperar es tan importante como ejecutar, pero generalmente más fácil. Lo cómodo es dilatar las decisiones mientras el problema va engordando. Quizá en organizaciones autoritarias haya que insistir en las relaciones humanas, en la cordialidad. En otras, por su situación, se requieren medidas enérgicas. Muchas veces las medidas enérgicas vienen como consecuencia de omisiones anteriores. Los problemas suelen tener su fase de gestación, y es entonces cuando hay que intervenir. Esperar, a veces, es prudencia; muchas, debilidad o cobardía.

Carácter y control propio

Decía antes que el carácter es educable. No reconocerlo es caer en el determinismo de pensar que hay unas personas naturalmente dotadas para la dirección y otras que no. Verdaderamente, subyacen en nosotros unas tendencias hacia unas determinadas formas de comportamiento que durarán toda la vida. Más todavía, algunos rasgos del carácter aparecen tan claramente marcados que parece imposible evitarlos.

La educación y la voluntad son dos fuerzas muy poderosas. Lo que ocurre es que a muchas personas nadie les ha educado el carácter y no mantienen la más mínima lucha por modificarlo.

Con los niños y adolescentes los padres y profesores pueden realizar una estupenda labor que a la larga les será, al menos, tan útil como la formación intelectual. Los adultos, en cambio, necesitamos la persona amiga que nos haga ver nuestras limitaciones y defectos, y nos ayude a concretar los medios para poder corregirnos. Lógicamente, cuanto más tarde se comience la tarea, menos posibilidades de éxito hay, pues una personalidad fraguada es muy difícil de cambiar.

En la formación de directivos no sólo debe cuidarse la formación intelectual o técnica, sino que es preciso no dar por hecho que todo el mundo sabe educar su propio carácter. Si hay un clima de confianza y colaboración entre los miembros del equipo directivo, unos a otros pueden prestarse una ayuda impagable. Eso no quita para que algunas gestiones y tareas se repartan dentro del conjunto de directivos de acuerdo con las cualidades de cada uno.

Educación del carácter

Va quedando relegada al pasado la idea de considerar como dos mundos diferentes «los que mandan» y «los que dirigen». El carácter temporal de los equipos directivos en los centros educativos tiene como consecuencia que quien hoy es colega mañana puede ser jefe; y a la inversa.

Se requiere un espíritu de colaboración, alejado de mentalidades clasistas, para ayudar desinteresadamente a quien hoy gestiona la dirección. Esta ayuda puede concretarse en multitud de facetas, pero vamos a centrarnos en la educación del carácter.

Debo avisar que el resentido y el susceptible difícilmente ayudan. Por lo tanto, se requiere rectitud de intención en esa sugerencia realizada, incluso aunque hayan sido lesionados nuestros derechos de directivo.

1. La lealtad lleva a que esa observación se haga personalmente, evitando la humillación de corregir públicamente y poniendo especial cuidado en evitar la murmuración.
2. Cuando tal corrección no se puede hacer, pues el clima del colegio no lo propicia o el interesado no ofrece ninguna facilidad, la lealtad lleva a no hablar nunca mal de nadie, incluso cuando en conciencia uno considere que debe tomar medidas para salvaguardar los derechos propios o ajenos.
3. En ocasiones, una conversación leal con alguien del equipo directivo es muy útil para cerrar heridas que, en el vivir ordinario, y a veces agravadas por la persistencia, se van generando.
4. Cuando a un directivo nadie le hace ninguna observación, debe reflexionar seriamente sobre las causas de esa omisión.

El orden

Continuando con el análisis de las cualidades del directivo, vamos a ver ahora cómo puede vivir el orden.

Es frecuente encontrarse con directivos que van con media hora de retraso a todo. No son puntuales a las citas, se alargan excesivamente, tienen el despacho envuelto en papeles y, sobre todo, no tienen la cabeza ordenada y sus prioridades no responden a las necesidades reales.

Veamos una serie de aplicaciones prácticas que le permiten mejorar en este aspecto:

1. *Horarios reales*
   Luego vendrá la batalla de cumplirlo, pero la primera condición, sin duda, es calcular el tiempo real que nos llevará cada actividad, más unos minutos para tomar notas y trasladarse, si es preciso. Los imprevistos hay que tenerlos, de alguna manera, calculados, así como el disponer de suficiente margen de tiempo para recuperar el ritmo previsto.

2. *Uso de la agenda*
   Todo lo que pueda anotarse no hay por qué llevarlo en la cabeza. Aprender a utilizar la agenda y servirse de ella es realmente de gran utilidad. Una unidad razonable de funcionamiento es la quincena, aunque esto dependerá mucho de las circunstancias personales; anotar de antemano los compromi-

sos fijos y las horas disponibles de cada día, quizá en unidades de media hora, permite fijar entrevistas, reuniones y otras actividades con la suficiente antelación.
Si son muchas las personas que dependen de nosotros, podemos adoptar la costumbre de pedir que nos pasen una breve nota recordatoria y tener la precaución de no comprometernos sin antes mirar la agenda.

3. *Búsqueda de información*
No tener los documentos bien ordenados equivale muchas veces a no tenerlos. Un archivo bien organizado ahorra mucho tiempo de búsqueda; frecuentemente, además, contra-reloj.
Es importante, de vez en cuando, dedicar un tiempo a ordenar el despacho, pero mejor aún si adquirimos la costumbre de emplear unos minutos cada día, al final de la jornada, para colocar cada cosa en su sitio.
Una mirada a la mesa y estanterías de un despacho permite hacerse una idea de lo ordenado que se es.

4. *Un sitio para cada cosa*
Adquirir hábitos sencillos de orden multiplica la eficacia. Previamente, es preciso analizar y conocer las propias carencias y, a continuación, concretarse metas que permitan ir mejorando. No sirve la afirmación genérica de «soy un despistado o desordenado» como si fueran cualidades innatas no remediables. Ciertamente, hay una predisposición natural y la virtud del orden es de las primeras que el hombre tiene en sus periodos sensitivos, pero, como siempre, el esfuerzo constante suple las carencias previas.

5. *Prioridades en la cabeza*
Además del orden en lo material es preciso tenerlo también en las ideas. Una jerarquía clara de valores es necesaria para no perderse en lo secundario. Algunos se escudan en la realidad de no tener un minuto libre. Tener todo el tiempo ocupado no es garantía necesaria de que uno está atendiendo a lo realmente importante. La falta de reflexión, quizá por el mucho hacer, puede ser causa de ello.

6. *Prioridades en los hechos*
Algunos tienen clarísimas las ideas, pero les puede la vida. Van a trompicones dedicándose a lo inmediato o resolviendo urgencias. Saber ir por delante de los acontecimientos, previendo las cosas, delegando lo posible, no comprometiéndose a lo que no saben si podrán atender, son algunas de las características que permiten que la claridad de los objetivos tenga su reflejo práctico en la vida.

7. *Primero las personas*
En aras de la eficacia no podemos sacrificar personas. Valorar a cada uno nos conducirá a aparentes pérdidas de tiempo, si lo vemos con un criterio utilitarista. Es muy importante que cada uno se sienta muy bien tratado y que dediquemos tiempo a pensar, solos o con otros, el sitio más adecuado para cada persona que depende de nosotros.
Precisamente porque en un Centro educativo casi todo el trabajo son las personas es preciso tener una jerarquía. Lo primero, los más directos colaboradores. Aunque el orden a tener en cuenta es el de padres, profesores y alumnos, por razones numéricas conviene atender muy bien a los profesores para que éstos se vuelquen con los padres y alumnos.
Entre los profesores, el mejor tiempo hay que dedicarlo a los cargos directivos, los mayores y los enfermos. Eso no quiere decir cargar sobre uno todas sus demandas, pues podríamos quedar bloqueados. Es preciso que se respeten los cauces establecidos y asegurarse de que estas personas están muy bien atendidas.

8. *Descansar para rendir*
Un concepto equivocado del aprovechamiento del tiempo puede llevar a cercenar el tiempo del descanso, especialmente del sueño. Quien actúa así y no tiene quien le ayude a reconducir esta situación acabará muy pronto agotado. Conocer las propias limitaciones físicas y mentales permite adecuar el ritmo de trabajo a nuestra capacidad.
Jornadas muy largas, con frecuencia suelen indicar un sistema de trabajo erróneo. Lo ideal en esos casos es tener alguien con autoridad moral para ayudarnos a corregir la situación.

9. *Evaluación del orden*
Como resumen de lo anterior podrían hacerse las siguientes preguntas:

a. ¿Hago esperar con frecuencia?
b. ¿Me alargo más de lo necesario?
c. ¿Soy previsor? ¿Realizo mi trabajo en los plazos previstos?
d. ¿Tienen mis jornadas un comienzo y fin definido?
e. ¿Tengo que buscar con frecuencia documentos o información?
f. ¿Voy por delante de los acontecimientos o a merced de las circunstancias?
g. ¿Dedico el tiempo necesario a mi familia y al descanso?
h. ¿Olvido, por no tomar nota, compromisos?

JERARQUIZAR COMO MANIFESTACIÓN DEL ORDEN

Vivir el orden supone jerarquizar, pues todo directivo suele estar muy ocupado. No sólo no tiene un minuto libre sino que deja muchas cosas sin hacer; no es raro que dedique horas al trabajo robándolas al descanso o a la atención de la familia.

Para jerarquizar adecuadamente nos pueden servir las siguientes consideraciones:

1. *Revisar la agenda*
La agenda sirve también para analizar el pasado. Tomemos por ejemplo el último mes y vayamos repasando, al hilo de la agenda, a qué hemos dedicado el tiempo. Posiblemente nos sorprenda el balance de horas dedicadas a imprevistos, así como el escaso número de horas que hemos dedicado a pensar, solos o con nuestros más próximos colaboradores. Esa es ya una primera lección.

2. *Qué es prescindible*
A lo largo de los meses se van adquiriendo compromisos, encargos, gestiones que no aportan nada a la escuela ni a nuestra formación. Conozco buenos directivos que comen siempre en

casa y otros que apenas lo hacen los fines de semana. Algunos, a partir de determinadas horas, no aceptan invitaciones y otros asisten a multitud de reuniones, actos sociales, etc. Ciertamente, parece que son inherentes al cargo ciertos compromisos que todo directivo debe atender. A veces, depende del talante, del estilo personal o de los lazos humanos que uno esté dispuesto a asumir en su trabajo.
Quien tenga la agenda llena de gestiones deberá plantearse siempre dos preguntas básicas antes de aceptar un nuevo compromiso: ¿es prescindible?, ¿es delegable? Para la primera puede ser de gran ayuda la consulta a un colaborador próximo.

3. *Qué es delegable*
Una vez concluido que un asunto no es prescindible nos tenemos que preguntar si es delegable. Razón de más si la ocupación es duradera y agradable. Hay que aprender a decir que no. En ocasiones, no se tiene en quiénes delegar. Ciertamente el asunto es complejo, y como tantas veces, no tiene solución de recetario.
La primera pregunta es si a nuestros colaboradores los hemos elegido nosotros o nos vienen dados. En el primer caso, si no podemos apenas delegar es que los hemos elegido mal o no hemos sabido formarlos. El segundo caso es mucho más complejo pero no excusa directamente, pues buena parte del arte de gobernar es hacer útil al que inicialmente no lo era.
El tiempo mejor lo debemos dedicar a formar colaboradores eficaces. A medio plazo nos ahorra mucho tiempo y da continuidad. Como el tiempo es escaso aunque lo empleemos con generosidad, es muy importante acertar en la elección. La eficacia es cuestión de formación y de condiciones personales. Cuando se unen ambas el resultado suele ser espectacular.
Un buen subdirector no reduplica al director sino que le ayuda con acierto. Si ambos se hallan bien identificados el director podrá prescindir de realizar muchas tareas.

4. *Qué no es delegable*
Tampoco se trata de delegar por sistema como si uno estuviera tan por encima de todo que no se implica en nada. El director debe dar ejemplo de laboriosidad; eso sí, jerarquizada.

a) *Formar al equipo directivo*
El equipo directivo no está al servicio del director sino para gobernar junto con él. No se trata, por tanto, de que los directivos sean recaderos cualificados, sino auténticos colaboradores.
En la duda entre atender a una persona u otra, la respuesta debe ser: primero los colaboradores más próximos. Puede ser muy útil fijar un horario de despacho personal con revisión de temas previstos. Igualmente se debe estar disponible para otras consultas concretas, siempre y cuando no provengan de la pereza del colaborador que renuncia a su necesaria área de autonomía.

b) *Objetivos a medio y largo plazo*
No nos puede comer el día a día. Hay que rechazar la dictadura de lo urgente. Una decisión acertada sobre el medio o largo plazo puede condicionar cientos de decisiones posteriores. Son prescindibles y delegables muchas cosas, pero no lo son las principales decisiones de gobierno.
Los objetivos anuales, a medio plazo, etc. deben presidir de hecho las decisiones del día a día. No puede existir un divorcio entre lo cotidiano y las líneas maestras.

c) *Gestiones de determinado nivel*
Hay algunas gestiones que corresponden por oficio al director y que éste debe atender. Especialmente cuando son desagradables no se deben delegar. Delegar lo incómodo demuestra cobardía y trae consigo quemar a los colaboradores.

d) *Lo que no es ahorrar*
En muchos lugares, con el fin de ahorrar mano de obra y servicios en tiempos de crisis, se prescinde de secretarias, administrativos, personal no docente.
Es frecuente ver al director haciendo fotocopias, rellenando formularios, atendiendo tareas que podría realizar personal no directivo. Es un error. Todo lo que puede hacerse a escala inferior no debe realizarlo el superior, salvo

que, expresamente, por razones claras, quizá de ejemplaridad, y, ordinariamente, de modo puntual, desea realizarlas un directivo.

Otras cualidades personales

Blanchard y Zigarmi (Barcelona, 1986) destacan la flexibilidad, necesaria para adaptarse a los diferentes estilos de liderazgo, la capacidad de diagnosticar las necesidades de las personas que dependen del directivo y la capacidad de establecer consenso. Otro factor que ellos resaltan es la capacidad de delegar, haciendo sólo lo que sus subordinados no son capaces de hacer. Insistiendo en esta idea, Isaacs (Pamplona, 1973) concluye que es de vital importancia la formación de los mandos intermedios.

Basset, Crane, Walker (Madrid, 1966) ponderan como las cualidades más importantes: la sinceridad en las relaciones con los demás y el respeto a los demás, lo que acaba originando un estilo en la escuela, pues afirman que el profesor tiende a actuar sobre el alumno de la misma forma que el director lo hace con él.

Rodríguez Porras (Bilbao, 1989) insiste en la capacidad de generar confianza en los subordinados; resalta la flexibilidad, y dice: «mandar es trabajar con las aspiraciones, los problemas y los conflictos de los hombres, y los hombres somos tan diferentes»; en otro momento destaca la disposición a escuchar e informar de tal forma que «el jefe reacio a informar difícilmente se ganará la confianza de sus subordinados» y, sin ésta, es imposible que se dé la necesaria comunicación ascendente y descendente. El estilo directivo que informa su tarea guarda relación directa con su modo de ser, el modo de mandar es un reflejo de nuestro carácter, lo cual no quiere decir que sea incorregible.

Pero, como cabría esperar, son muchas las cualidades que se le piden al directivo. García Hoz y Medina (Madrid, 1986) realizan una buena síntesis cuando dicen: «Entre los indicadores del espíritu profesional se suelen mencionar la preocupación por el funcionamiento profesional propio, la capacidad de recibir sugerencias, capacidad de criticar y mejorar su propio trabajo, aceptación de responsabilidad, capacidad de cooperación».

Pero es quizá, siguiendo a Johnson (Bilbao, 1989), donde se aprecia la mayor relación entre la manera de tratar a las personas y el éxito de la empresa. No es esto una mera cuestión de formas, sigue diciendo Johnson, sino que, por el contrario, «la manera en la que corrija al personal puede tener un gran impacto en la moral, motivación y eficacia de su empresa»; «a la mayoría de la gente le gusta trabajar para un jefe que escucha, hace caso y delega dentro de unos límites razonables. Los peores problemas surgen con los directivos que son inconsecuentes y poco sinceros»; de ahí que las consultas a los subordinados deban ser sinceras, no una táctica. La moderación en el actuar y el tono optimista son otros factores que cuidar, ya que «el director que hace alabanzas sensatas es más probable que sea escuchado cuando tenga una crítica sensata que formular». El tono cordial en la corrección es especialmente importante cuando el que comete la falta está en situación de estrés o cuando no se le ha enseñado previamente cómo debía actuar. «No haga promesas impulsivamente, ni acepte compromisos en los que no haya tenido tiempo de pensar. Nada socava más la confianza que un director que no puede cumplir lo que dice».

Todos estos factores hacen pensar que no es nada desdeñable dotar al directivo de una formación personal que no quede reducida a aspectos externos, algunos tan importantes como las técnicas de dirección por objetivos, los pasos que dar en la formación inicial y permanente del profesorado o las de gestión. Indudablemente, el directivo tiene que ser una persona bien preparada, pero también de calidad interior.

Esto no quita para que, en ocasiones, convenga ser enérgico e incluso duro, hasta tal punto que en algunos aspectos, como en la lealtad o en la sinceridad, no se deben permitir fallos, pues socavan directamente el clima de cordialidad, confianza y respeto sobre el que hemos pretendido asentar el funcionamiento básico del Centro educativo.

Hoy día al directivo se le pide mucho; no se acepta al jefe porque sí. El mando se tiene que merecer. Veamos otras cualidades que es conveniente cultivar:

1. *Ser receptivo*
   El jefe tiene que saber escuchar, dejarse aconsejar, pedir opinión. Salvo líderes muy carismáticos, el resto tiene que ser muy permeable a las sugerencias y peticiones de los subordinados. Las ideas preconcebidas no son aceptadas si no se razonan suficientemente.

2. *Sereno*
   Pocas cosas dan más tranquilidad al dirigido que quien tiene el mando mantenga la serenidad en todo tipo de situaciones; que se le pueda referir el mayor contratiempo sin que pierda la calma. Conservar la cabeza fría es especialmente necesario cuando los de alrededor se turban.

3. *Cordial*
   Todas las personas valoramos positivamente ser tratados con deferencia. Esta deferencia puede ser más o menos austera en gestos, según el carácter de cada uno; pero las frialdades, distanciamientos o cambios inmotivados de humor levantan una barrera que casi nunca es necesaria.

4. *«Trabaja con», «no usa»*
   El liderazgo actual se acerca más al coordinador que trabaja, dirigiendo, codo con codo con otras personas, que al que usa las personas para una función, pero no comparte con ellas las alegrías, penas y dificultades.
   El dirigente frío y distante tiene poco porvenir en la sociedad actual.

5. *Resolutivo y seguro de sí*
   Como en los centros educativos —y en otras empresas— se habla y opina mucho, no es difícil encontrar personas que hagan análisis certeros de la situación pero, o no tienen mando o les faltan cualidades personales para pasar del análisis a la ejecución. No basta tener datos, hay que saber aplicar las ideas buenas propias o que nos han sugerido los demás. Como veíamos anteriormente, no se puede permitir que, una vez que prudentemente se ha visto como

buena una decisión, ésta se retrase indefinidamente por falta de fortaleza para afrontarla.
Una cosa es consultar, compartir, etc, y otra muy distinta es manifestarse continuamente dubitativo e inseguro del camino a seguir. Se debe tomar el tiempo necesario para decidir con prudencia, pero una vez tomada la decisión, ésta se aplica con toda la fortaleza que requiera el asunto.
Es muy útil discernir lo que es un nuevo dato, que requiere un replanteamiento, de lo que es una dificultad a vencer.

6. *Profesor prestigioso*
   Si bien la tarea primordial de un directivo no es dar clase, sin embargo, en muchos casos se le ha elegido por ser un buen profesor. Cualidad que debe mantener preparando las clases y dedicando el tiempo necesario a su formación intelectual y al aprendizaje de la didáctica.

7. *Delicado en el trato*
   El directivo debe ser muy respetuoso con sus subordinados, sean éstos profesores o alumnos. La delicadeza en el trato es una cualidad que refleja la categoría personal y que resultará tremendamente significativa en el trato con los padres.

8. *Ecuánime*
   La arbitrariedad desconcierta y crea recelos. De ahí que el directivo no puede ni tener ni mostrar preferencias en el trato, ni siquiera fruto de la búsqueda de una mayor eficacia profesional.

9. *Leal*
   No habla nunca mal de nadie. Cumple su palabra. Da una gran seguridad saber que si el director tiene algo que decirnos nos lo dirá a la cara. Cuando de una persona recibimos confidencias peyorativas sobre otros, lo primero que se nos viene a la cabeza es pensar con quién hablará mal de nosotros.

10. *Sincero*
    Ni engaña ni se excusa. Defrauda enormemente que el director utilice la mentira; automáticamente se pierde la confianza y la credibilidad, y nunca sabemos a qué atenernos con él.

11. *Coherente*
    El directivo debe ser coherente con el ideario o Proyecto Educativo: no puede adaptar éste a sus necesidades.

12. *Laborioso*
    Como tendremos que pedir a los demás trabajar mucho y bien, debemos ir por delante con el ejemplo. A veces, por dirigir no podemos estar «a pie de obra», pero en otras ocasiones conviene que el jefe sea el primero en acometer una tarea, una indicación. En cualquier caso, a la hora de trabajar no podemos rehuir lo más duro o difícil amparándonos en el mando.

13. *Servicial*
    Es muy de agradecer el espíritu de servicio, que consiste en no dejarse servir cómodamente, y en ser servicial en los mil detalles de la vida cotidiana.

14. *Humilde*
    Que el mando no se le suba a la cabeza. Que para hacerse obedecer no vaya continuamente ejerciendo, sin necesidad, el mando. Que sepa ser natural con sus colegas de trabajo, sin vanidades, éstas sólo llevan al ridículo.

Podría continuar enumerando cualidades, pero caería en el error de pedir al directivo un perfil casi perfecto. Sin embargo, no me resisto a señalar tres cualidades más de la mano de un excelente estudioso de la dirección: «Nos enfrentamos con una demanda mundial de personas capaces de llevar a cabo la labor de un directivo, y ello en número considerablemente elevado y poseyendo una capacidad, unos conocimientos y una integridad de orden máximo» (Drucker, 1981).

a. *Capacidad*

La gestión directiva requiere unas dotes naturales o adquiridas que no posee cualquiera. Muchos renuncian a la dirección porque no se consideran suficientemente motivados ni recompensados en el sentido amplio de la expresión. Otros se consideran agobiados en un puesto directivo.

Pero la clave no es valer o no. Cada día que pasa, la capacidad directiva se considera más una formación que pura herencia. Un plan de formación adecuado potencia las capacidades que estaban sin desarrollar. Orientar el trabajo y la convivencia en un Centro educativo es lo que más desgasta. Las soluciones, más o menos sencillas desde un punto de vista administrativo, se complican o simplifican según las personas que intervengan.

Los docentes tenemos fama de ser un personal difícil de dirigir. A pesar de que la participación es un término en boga, muchos docentes no saben trabajar en equipo, aunque éste es el modo de trabajo en la sociedad del conocimiento y con el que se aprovecha la sinergia positiva generada.

b. *Conocimientos*

Ningún docente, salvo por iniciativa personal, ha recibido la formación para dirigir un Centro educativo, por lo que la adquiere a golpe de experiencia y cometiendo errores. Si existiera suficiente motivación y se facilitara la formación, muchos docentes podrían adquirirla y de este modo la elección se haría entre candidatos preparados.

Prepararse sin ilusión y con mentalidad de estar el mínimo tiempo posible en un cargo directivo, difícilmente será atractivo para los más capaces. Es necesario profundizar en la dirección de centros escolares para poder impartir una formación ajustada a las necesidades específicas. Pero, sobre todo, es necesario motivar. Son puestos conflictivos, con una definición del cargo insuficiente en los centros públicos, y sin atractivo por prestigio, remuneración, etc.

c. *Integridad*

Además de otras características, es necesario ser ecuánime, justo, honrado. Quien aspire a la dirección de un Centro educativo debe poseer en el mayor grado posible las cualidades de la persona que en el centro se aspira a formar. No basta un mero gestor, pues sería incapaz de ejercer el liderazgo que requiere un puesto directivo.

A estas alturas quizás estés desconcertado ante la cantidad de cualidades del directivo que he comentado. Para que no te agobies es preciso que te conozcas a ti mismo y que veas lo que a ti en particular te resulta más útil.

Refiriéndose a un candidato para un puesto de trabajo, señala Drucker: «cuando se le pregunta, ¿sabe cuáles son sus aptitudes?, ¿conoce sus limitaciones?, le miran a uno como si no le entendieran y, con frecuencia, contestan enumerando sus conocimientos académicos, o sea, la respuesta equivocada».

Hay muchos profesores de nuestro Centro educativo que no sabrían contestar esta pregunta. Quizá nunca se la han planteado. Con frecuencia, al seleccionar candidatos a la docencia pregunto algo similar: enumera tres puntos fuertes y otros tres débiles. Generalmente la pregunta desconcierta y rara vez encuentro respuestas que reflejan un acertado conocimiento de sí mismo. El adagio del clásico «conócete a ti mismo» no es tan fácil de lograr. Las personas que se conocen, generalmente con ayuda de otros, tienen la posibilidad de apoyarse para su trabajo en sus puntos fuertes. De alguna manera se tiende a hacer instintivamente, pero no siempre con acierto.

La principal razón de la autoevaluación no es tanto el análisis certero como la aceptación del propio conocimiento que se deriva de ella. Tu jefe te puede decir que eres susceptible, pero mientras tú no lo reconozcas y te esfuerces por cambiar, de poco servirá.

Capítulo III
LA FORMACIÓN DEL DIRECTIVO

Hemos visto las cualidades personales que ha de procurar ejercitar el directivo. Pues bien, uno de los medios para adquirirlas es cuidar su propia formación. Las dificultades que entrañan las tareas educativas son causa del poco atractivo que tiene el cargo para la mayoría de los docentes y la rapidez con que se «queman» muchos de los que acceden a esos puestos. En una sociedad compleja, con tantos factores que dificultan una enseñanza de calidad, es lógico que gobernar un Centro educativo sea un reto para el que pocas personas han sido preparadas adecuadamente. La mayoría de los directivos actuales ha adquirido su formación sólo mediante la experiencia. Afortunadamente, ahora, cada vez es más frecuente hablar de formación previa al ejercicio y de formación permanente mientras se ejerce el cargo.

Casi todos los profesores que acceden a la dirección son docentes de prestigio. Eso supone un mínimo de cualidades personales y dotes de comunicador, pero no necesariamente de gobernante. Es un cambio importante el paso de la docencia a la gestión, y ese salto implica correr un cierto riesgo de fracasar. Otras muchas veces se accede a la dirección con un alto componente de provisionalidad, en la disposición de permanecer unos años y luego regresar a la docencia. Los profesores prestigiosos generalmente disfrutan con su tarea y, salvo que

descubran una nueva vocación profesional en la dirección, desean volver al aula.

Algunos problemas de la labor directiva

La dirección de un Centro educativo es una tarea muy absorbente y obliga a prestar toda la atención y tiempo posibles. Son muchos los que se vuelcan en esa labor y pasan el día ocupados en mil gestiones, de tal modo que apenas tienen tiempo para preparar sus clases, y mucho menos estudiar.

Algunos puestos del equipo directivo, por su perfil específico, se sumergen especialmente en la vida del colegio y, sin pretenderlo, con escasos puntos de referencia del exterior.

a. *Descapitalización intelectual*
   Son muchos los directivos que apenas leen; menos todavía los que estudian. Con el paso de los años van olvidando los conocimientos que adquirieron en sus estudios universitarios o, al menos, no siguen las investigaciones que sobre su asignatura se realizan.
   Por otra parte, salvo un empeño específico para hacerlo, no es fácil encontrar tiempo y oportunidades para adquirir conocimientos realmente útiles para la tarea de gobierno. Las acuciantes necesidades del Centro educativo no permiten que un directivo falte unos días para asistir a un congreso o reserve unas horas semanales para el estudio.

b. *Divorcio teoría-práctica*
   Con la salvedad de posibles anacronismos, sería muy útil hacer escribir a profesores y directivos veteranos su experiencia, de tal modo que sirva de punto de partida para nuevas investigaciones. Hay que salvar ese foso que separa a unos de otros y saber que sólo aunando teoría y práctica puede aumentar la calidad de nuestros colegios.

Necesidades formativas

Esta formación a la que aludimos requerirá la colaboración de directores veteranos, que hay muchos y eficaces, pues éstos, junto con algún especialista en dirección de Centros educativos, son las personas mejor preparadas para transmitir a otros sus conocimientos y experiencias.

Pero ese clima de formación no se adquiere de improviso. Es preciso que se haya tenido esa actitud en la fase anterior de profesor. Por eso voy a dedicar unas líneas a comentar esta faceta. Parece comúnmente aceptado que la formación no termina nunca, y dentro del ambiente educativo hay una especial incidencia en la formación permanente.

1. Quién define las necesidades formativas

Parece obvio que, para que la formación sea eficaz, debe responder a necesidades reales, si bien en un sentido muy amplio. Dice un conocido pedagogo que nada es tan útil como una buena teoría. La practicidad sin un sólido fundamento teórico puede ser pobre. Pero también es cierto que muchos profesores se quejan de que los cursos a los que asisten no guardan relación con las necesidades de su labor diaria.

Si el esfuerzo formativo no se aprovecha suficientemente estamos dilapidando tiempo, energías, y, sobre todo, interés. Quien acude poco motivado, si el curso no supera sus expectativas, vuelve defraudado.

Partamos del siguiente supuesto: «los profesores, cuando fracasan, no lo hacen por no tener conocimientos científicos, sino por no poder (disciplina) o no saber transmitirlos (didáctica)».

La Administración, al abarcar un ámbito muy amplio, debe ofre : una gama amplia y variada de formación, dando prioridad a las carencias más generalizadas. Pero buena parte de sus recursos debe descentralizarlos para permitir que sea el propio centro, o un conjunto de centros, quienes lleven la iniciativa.

Ni todo debe venir de las altas esferas de la Administración,

ni todo de las personas que están en las aulas. Pero si no se armonizan necesidades e intereses, los recursos serán mal empleados.

Grandes necesidades como perfiles lingüísticos, nuevas tecnologías, formación de equipos directivos, deben ser coordinados para ahorrar esfuerzos. Pero en esos y otros muchos ámbitos cada centro debe decidir su perfil de formación.

2. Cómo administrar los recursos

Dentro del plan de centro pueden surgir unos requerimientos que afectan a todos los profesores o a un grupo, determinado o sin determinar. Un ejemplo del primer caso es el establecimiento de redes informáticas que requieren el correcto dominio y uso de todo el personal docente y administrativo. Del segundo caso sería la necesidad de contar con un 30% del profesorado que domine la lengua inglesa.

Cada centro debe responder a preguntas como: ¿dentro o fuera del horario escolar?, ¿voluntario u obligatorio?, ¿determinadas por la dirección o electivas?, etc.

Un buen sistema posible es el de la obtención de créditos. Valga el siguiente ejemplo: en un determinado centro se establece que todo profesor debe adquirir anualmente diez créditos formativos. Cinco de ellos obligatorios, por responder a prioridades definidas consensuadamente; parece razonable que se realicen dentro del horario legal. Otros cinco de carácter voluntario, que se pueden elegir entre diversas ofertas. En este último caso caben múltiples posibilidades de financiación, horario, etc. Entiendo que deben ser suficientemente flexibles como para ajustarse a la rica variedad de intereses y circunstancias.

3. Posibles prioridades formativas

Es muy amplio el abanico de posibilidades. En cualquier caso, es necesario sensibilizar al profesorado de que su tarea no consiste sólo en dar clases y corregir. La formación es parte esencial dentro de su trabajo. Debe haber una estrecha concordancia

entre necesidades e intereses. Que muchos cursos deben ser suspendidos por falta de asistentes nos debe dar que pensar.

En ocasiones, la dirección o una parte del profesorado tiene una gran sensibilidad formativa, mientras que otra parte del claustro, a veces amplia, ignora lo que no sea el cumplimiento estricto de sus obligaciones. ¿Motivar u obligar? Existen bastantes fórmulas posibles para armonizar esa aparente dicotomía. Pero, al margen de articulaciones concretas, vale la pena pensar si las prioridades establecidas responden a necesidades reales.

A mi juicio, son bastantes las carencias y muy discutible el orden de preferencia.

Se habla del valor de la experiencia, de la autoevaluación, de la reflexión personal como métodos de aprendizaje. Hay algo de verdad en ello, pero sólo parcialmente. Con frecuencia, la experiencia puede quedarse en repetición, la autoevaluación será muy benigna con uno mismo y la reflexión personal muy subjetiva. No se trata de negar el indudable valor que puede tener lo anteriormente expuesto, pero sí que debe completarse con la ayuda que nos pueden brindar los demás.

Nos cuesta cambiar de idea, necesitamos que nos convenzan, que veamos las cosas atendiendo otros posibles puntos de vista. Hay muchas cosas que son así, pero podrían ser de otra manera. Otras veces, nuestra percepción está muy mediatizada por nuestros condicionamientos personales. En las relaciones humanas, especialmente, es frecuente que se dé esto anterior. Viajar, conocer muchas personas, puede dar perspectiva, pero, fundamentalmente, es nuestra actitud hacia los demás lo que nos permite o no enriquecernos con su presencia.

Varias posibilidades de formación

Cuando uno se adentra en el mundo del estudio, descubre que hay mucho y muy bueno escrito.

Es necesario elaborar un plan de formación del directivo que permita su ejercicio eficaz a personas que, a veces, vienen desde muy lejos del mundo pedagógico. Conocer las inquietudes educativas que a lo largo de la historia se han ido abriendo paso, las

nuevas tecnologías y los estudios que sobre dirección se han publicado en los últimos años.

Distinguir con claridad lo cambiante de lo permanente en el mundo educativo es haber avanzado mucho en este tema.

1. Participar en seminarios de trabajo

A veces, esta modalidad de formación es más fácil de llevar a la práctica que el estudio, pues a menudo obliga a un desplazamiento y, por lo tanto, a dejar todo previsto para suplir nuestra ausencia.

Confiar en la inteligencia de los demás es señal de tenerla uno. Un conjunto de personas con tareas afines, dispuestos a reflexionar y a transmitirse mutuamente la experiencia y las consecuencias de la aplicación teórico-práctica derivadas, es crear un foro de desarrollo importante.

Con la similitud tan enorme que existe entre los problemas dentro de cada país, e incluso en el mundo occidental, no podemos partir continuamente de cero. Se hace preciso agilizar las correas de transmisión, de tal modo que se pueda llegar a la ayuda mutua.

2. Conveniencia de un tutor

Es tan compleja la tarea de formación y tan rápido el ritmo de vida actual, que difícilmente una persona sola puede formarse a sí misma.

En ocasiones, una mal entendida eficacia lleva a posponer la tarea formativa y se hace precisa la orientación de un tutor que permita establecer prioridades. Hace falta marcarse un calendario, unas metas, unos compromisos, con ayuda de esa persona y el esfuerzo personal por cumplirlos. Ciertamente la elección del orientador es tarea que exige discernimiento.

FORMAR A LOS COLABORADORES

Como los directivos escolares, hoy por hoy, salen del ámbito del propio centro, es preciso detectar aquéllos que, con tiempo y una suficiente formación, pueden desempeñar tareas de gobierno. La dirección, sin ser provisional, es transitoria, por lo que es necesario conseguir un relevo armónico.

Es ciencia de buen gobierno invertir en formación, y todo directivo responsable debe formar a sus colaboradores para que él no sea imprescindible. Pero, antes de formar, es preciso acertar en la elección de aquellos en los que se quiere invertir más esfuerzo. Hay un mínimo de disposiciones personales y de cualidades que facilitan mucho la asimilación de la ciencia del gobernar: pero pretender que uno sepa dirigir desde el momento en que es elegido denota, por lo menos, ingenuidad. Suponiendo que se acierte en la elección, es preciso un periodo de formación y de asunción progresiva de responsabilidades.

Parte de esa preparación debe ser previa para disponer de recursos desde el comienzo. A pesar de las circunstancias tan variadas, según redes educativas y lugares, entiendo que una preparación básica común se puede alcanzar en posibles escuelas de directivos, «masters» de dirección u otras fórmulas posibles. Junto a eso, una tutoría personalizada durante dos años permitiría una formación a medida de las circunstancias personales y del centro.

1. Delegar, enseñar y corregir

La confianza es básica para el buen gobierno. No delegar indica falta de confianza en los colaboradores o una sobrestima de las propias capacidades.

Salvando la colegialidad, se debe disponer de amplia autonomía, cada uno en su parcela, teniendo informado al director. La principal misión de éste es atender a sus compañeros de equipo, de tal modo que éstos siempre tengan acceso fácil a él. La principal misión de éste es ir formándoles, respetando el propio estilo y modo de ser, a la vez que les corrige con delicadeza y claridad.

2. Promocionar

Elegir colaboradores de más valía que uno es señal clara de acierto; igualmente lo es volcarse con ellos para que den de sí todo lo posible. El ideal de todo directivo debería ser haber formado en su vida el mayor número posible de personas para esta tarea. Por ley natural, si se hacen las cosas bien, algunos de ellos llegarán a ocupar puestos de más responsabilidad, lo que debe suponer un motivo de alegría.

Reservarse junto a sí a personas idóneas para puestos de más relevancia, es síntoma de estrechez de miras; especialmente, si con ello no se deja que desarrollen todas sus capacidades de dirección.

3. Atención al cesante

Puesto que los cargos son transitorios, debería ser tan natural ocuparlos como dejarlos. La experiencia indica que, muchas veces, no es así; con frecuencia el cesante queda herido y se hace preciso tener un gran tacto con él cuando convive en el mismo Centro educativo.

Fomentar el concepto de autoridad como servicio debería facilitar las cosas. Si la tarea del inmediato antecesor es criticada y puesta en tela de juicio no es extraño que se genere la sensación de fracaso al dejar el cargo. Destruir todo lo que ha hecho el anterior, cambiar todo por sistema, denota muy poca madurez en la persona causante y se hace un daño cierto a la institución.

Como todo esto depende mucho de las circunstancias que concurren, la decisión de permanecer o cambiar de escuela debería dejarse en manos de quien ha sido relevado. Por otra parte, si realmente tiene condiciones de gobierno y formación acrisolada por la experiencia, su labor podrá resultar muy útil en ése u otro Centro educativo.

Aceptar bien el cese es tan importante que vale la pena que le dediquemos más adelante un capítulo.

CUALIFICAR AL DIRECTIVO

Es un hecho comprobado que para conseguir una escuela de calidad es preciso cualificar la dirección de la misma. Esta mejora se puede conseguir, básicamente, por dos vías: una técnica y otra personal. En el primer caso haríamos hincapié en las llamadas «ciencias de la dirección»; en el segundo, en la cualificación personal del directivo. Obviamente, no son excluyentes, ni siquiera independientes de modo radical.

Hay mucho escrito sobre dirección. En el último siglo, especialmente en los últimos años, ha habido una proliferación de textos y cursos sobre el *management*. Sin duda, esas herramientas son necesarias y en el mundo actual nadie que pretenda dirigir puede ignorarlas. Pero no se debe olvidar su carácter instrumental.

El trabajo en equipo es mucho más difícil y eficaz de lo que parece a primera vista. Es verdad que genera una sinergia generalmente positiva. Pero también es cierto su contrario; cuando no se respetan las reglas del trabajo en equipo o la calidad de sus componentes es mediocre, los resultados son muy pobres.

En cualquier curso para directivos, si está bien planteado, se pueden aprender muchas técnicas que requerirían años para ser adquiridas por la simple experiencia personal, o que, probablemente, no se llegarían a conocer. Para esto, el estudio, acompañado de la reflexión sobre nuestra realidad práctica, es insustituible. Se me objetará, quizá, que hay excelentes directivos sin preparación específica, y es verdad. Pero también lo es el enriquecimiento que supondría para éstos la preparación específica.

Como ya es una realidad admitida la necesidad de aumentar los conocimientos para mejorar la dirección, voy a insistir en otros aspectos que con frecuencia se olvidan.

En el correcto análisis de la acción directiva intervienen muchos factores complementarios; entre ellos no son los menos importantes dos que señala Carlos Llano Cifuentes: «quien no sabe lo que quiere no puede lograr nada» y «en la acción directiva interviene más la prudencia que la ciencia». Este autor, filósofo y directivo, aúna como pocos las condiciones para un certero análisis de la dirección; por supuesto su reflexión es mucho más

honda y valedera que lo que sugieren estas dos frases que acabo de citar.

Por prudencia entiende el autor algo más que el simple sentir popular del término. Se encamina más a lo que Aristóteles, Santo Tomás de Aquino y Pieper han escrito sobre esta cualidad radical para la persona de gobierno. Y es que la prudencia, justicia, fortaleza y templanza, en su hondo significado, son vitales para la dirección y para la propia vida. En una tarea como la educación, donde lo personal asume tanto valor, no es vano hablar de calidad personal de quienes la ejercen y, especialmente, de los directivos.

El Proyecto Educativo debe reflejar con precisión lo que se quiere conseguir en un Centro educativo. Lástima que tantas veces su letra no guarde apenas relación con su práctica, o sea tan ramplón en sus objetivos que apenas requiera dirección para alcanzar lo mejor. La crisis de valores, el relativismo y el oportunismo son amenazas muy serias para la propia esencia de la escuela. Si no se sabe a dónde ir, no es precisa la dirección; son necesarios, en todo caso, gestores de la acción o lo que se ha venido en llamar «anarquía organizada», que viene a ser algo así como: «ante la imposibilidad de ir juntos a ninguna parte, coexistamos pacíficamente».

En cuanto a la cualificación personal, se han zaherido tanto los valores, que poner el énfasis en ellos ha sido considerado durante años como restos de una cultura superada. En la práctica, la acción no se puede separar tajantemente del compromiso. Para bien o para mal, la marcha de la escuela depende mucho de quienes la componen y la dirigen. No sólo porque intenten reflejar en ella su escala de valores, sino porque, quiéranlo o no, así va a ocurrir.

Hemos visto antes las cualidades personales del directivo y es verdad que son importantes. Pero también lo es que la dirección facilite la cualificación personal. Una persona con experiencia directiva, si ha sido afortunada, es más reflexiva, firme, comprensiva. En definitiva, prudente, que es la llave de la tarea de gobierno. El prudente gobierna bien, y la dirección facilita la adquisición de la prudencia, aunque la sola experiencia no da prudencia.

Vuelvo a repetir que todo trabajo, para que sea humano, debe

tener mucho de enriquecedor, de avalorador. El trabajo y la vida personal no son dos mundos ajenos que se pueden ignorar mutuamente. Cuando se actúa así, con facilidad se cae en la esquizofrenia, entendida como doble vida.

Para educar bien se precisa una sólida formación, riqueza interior y un respeto exquisito a la libertad personal. El educador debe aspirar a alcanzar todos los valores posibles. La adquisición de valores, en el educador y en el educando, no es algo tangencial a la realidad educativa, sino que forma parte de su propia esencia.

Ni la formación personal ni la de las personas que dependen de nosotros se puede improvisar: «El trabajo para producir resultados, debe ser planificado y realizado con dirección, método y propósito» (Peter Drucker, 1970). Un Centro educativo no puede ser el conglomerado de esfuerzos deslavazados, lo que se ha venido en llamar «anarquía organizada».

Hay muchas maneras de perder el tiempo, quizá la más lamentable es equivocar el camino.

A mi juicio, un modo de acertar requiere seguir dos principios que señala Drucker: «los resultados se logran mediante la explotación de las oportunidades, no por la resolución de los problemas» y «los recursos, para producir resultados deben asignarse a oportunidades más que a problemas».

La realidad actual dista mucho de ser así. Miles de directivos consumen sus energías en apagar fuegos resolviendo problemas humanos. Cuando un Centro educativo entra en crisis, con frecuencia por falta de alumnos, es muy difícil salir del remolino que genera. Otros, por falta de un proyecto específico, van a la deriva y, como en educación, la calidad del producto es difícil de medir, consumen el patrimonio o el prestigio de épocas de mayor fortuna.

Un país o una comunidad educativa debe aprender a gobernar recursos escasos y demostrar con su eficacia que la educación es una inversión rentable a medio plazo. Los recursos humanos, casi todos con titulación universitaria, que se agrupan en un Centro educativo son tan costosos y claves que acertar a dirigirlos es uno de los retos más urgentes de nuestra sociedad.

Si nuestra época es la más idónea para educar es difícil de saber. Hay, sin embargo, un hecho cierto: es la que nos ha tocado

vivir. Si cada época tiene su propio estilo, esto también se refleja en el modo de dirigir. Ya no basta tener poder, es preciso tener autoridad, prestigio. No sólo por el método de elección de los cargos directivos, sino porque en una sociedad compleja, y la escuela lo es, es preciso un liderazgo que aúne esfuerzos con talante constructivo. No basta saber lo que hay que hacer, sino también saber hacerlo.

Gestionar las dificultades es tremendamente difícil. Suscitar oportunidades, buscar nuevos retos, liderar el cambio tampoco es fácil, pero sí gratificante. En el primer caso, el directivo acaba agotado; en el segundo, se genera una sinergia que facilita que cada uno dé lo mejor de sí mismo.

Entre las muchas posibles áreas donde incidir en el esfuerzo formativo destaca, a mi juicio, educar para el trabajo en equipo. El trabajo aislado de cada maestro en su aula ha pasado a la historia. En la educación confluyen muchos esfuerzos que es preciso orientar.

En la educación de la mayoría de los directivos actuales ha faltado enseñarles a trabajar en equipo. Con frecuencia, reunirse para resolver problemas o hacer un trabajo es entendido como sinónimo de pérdida de tiempo. Y no deja de ser llamativo que nuestros alumnos tendrán que desarrollar su trabajo profesional en equipo y en su enseñanza se cuide tan poco.

Lo mismo cabe pensar de la toma de decisiones. El futuro profesional de nuestros alumnos no lo gestionará la empresa —el trabajo de por vida será minoritario—. Cada uno tendrá que gestionar su futuro profesional. Tendrán que ser ellos los que tomen decisiones básicas para su futuro. Enseñar a ejercitar la libertad responsable es un reto para el que hay que preparar a nuestros alumnos. Esto se une a la interiorización de los valores. Decidir por convicciones y no por inercia es clave para asumir las consecuencias.

Para ser buen directivo no basta ser buen profesor ni ser buena persona, es preciso decidir bien sobre uno mismo, entre otras cosas gestionando bien la propia formación, formándose intelectual y volitivamente, lo que supone un conocimiento propio y del trabajo que se ha de realizar. La formación de un directivo es tan vasta que buena parte debe estar hecha a la medida de las

necesidades. A la vez, es una tarea tan ardua que difícilmente se puede hacer bien sin un buen asesor. Formar directivos con liderazgo requiere el apoyo de un verdadero maestro.

Autonomía y descentralización

Como ya hemos señalado, la mayoría de los directivos de centros educativos provienen de su personal docente. Y para formarlos hay que encomendarles tareas de dirección, lo contrario sería como aprender a nadar fuera del agua. ¿Cómo formar a estas personas sin que peligre, por falta de experiencia, la estabilidad y calidad del centro? Hay diversos modos; a mi juicio, uno de los más efectivos son las secciones del centro.

Peter Drucker se pregunta, «¿Cómo encontramos a estas personas?» Y responde: «una manera es utilizar las pequeñas empresas como canteras, como en los clubes de fútbol». Esta respuesta referida al mundo empresarial es, sin duda, válida en un colegio.

Pongamos un ejemplo. Supongamos un colegio de 1.200 alumnos con diversos niveles educativos. Si se agrupan por ciclos, etapas y niveles, cada uno de ellos puede funcionar como si fuera un pequeño colegio de 300 alumnos. En cada uno de ellos, hay experiencia de relaciones humanas, didáctica, disciplina, organización, dirección de reuniones, etc. Cuando la autonomía de la sección es amplia la experiencia es cada vez más completa. Es posible, sin graves riesgos, asignar progresivamente responsabilidades que permitan valorar el desempeño.

Es posible diseñar un plan de formación teórico-práctico ajustado a las necesidades y posibilidades del centro de tal modo que dé lugar a un reparto proporcionado de poder; y es una de las claves del éxito directivo: autonomía y descentralización.

Una estructura muy centralizada impide un proceso de formación escalonada. En una organización con elevado nivel de conocimientos, la aspiración es que todos sus componentes de una manera u otra sean gestores de su propia tarea. Lo más razonable parece un reparto de tareas con gran autonomía en su desempeño.

Un directivo escolar que quiera gobernar con eficacia debe aprender a dirigir con autonomía. De hecho, es difícil hacerlo de otra manera. Un centro escolar requiere gran flexibilidad, sin caer, no obstante, en la autarquía de cada profesor. Conjugar autonomía y trabajo en equipo es una de las claves de la escuela moderna.

Cada época tiene su propio estilo de gobierno, y cada trabajo también. El trabajo intelectual puede ser organizado y sistemático, pero nunca rígido. Un excesivo uniformismo prepara poco para una vida plural. Conforme los alumnos van creciendo es natural que tengan que adaptarse a distintos modos de trabajo y dirección. En ese sentido, hasta del profesor poco dotado se puede aprender algo: a trabajar bien estando mal dirigido.

La tarea directiva es una actividad antiquísima y hay mucha experiencia y mucho estudiado. La empresa, por necesidad de subsistencia, ha tenido que buscar modos eficaces de dirección. A lo largo de la historia han surgido mentes preclaras que han facilitado la tarea. Esto permite que, con una elección idónea de candidatos, un directivo escolar se pueda formar en un plazo de entre tres y cinco años. Sólo el desempeño del gobierno permite ejercitarse en lo que quizá es la quintaesencia del arte de gobernar: la prudencia. Las técnicas necesarias se aprenden con rapidez. Sin embargo, la calidad personal no se improvisa, por eso quizá la principal labor del formador es ayudar a ejercitar el gobierno prudencial que tiene mucho de virtud, algo de arte, y casi nada de técnica.

Como, por distintas causas, los cargos directivos son temporales, la formación de nuevos miembros es una de las tareas primordiales.

Para cubrir un cargo directivo las posibilidades son dos: o viene formado de fuera o promociona una persona del propio Centro educativo. Cualquiera de las dos fórmulas es válida. En el segundo caso será el resultado de lo que se haya invertido en formación.

A veces, hay resistencia a enviar profesores a actividades formativas fuera del centro —se provocan sustituciones, cuesta dinero, etc.—; sin embargo, para recoger hay que sembrar, y se siembra con tiempo y dinero.

Debe ser preocupación de todo directivo, y especialmente del director, promover posibles directivos entre el actual profesorado. Salvo para cargos muy específicos —como la gerencia—,

lo lógico es que los cargos directivos de un colegio provengan de personas dedicadas a la enseñanza.

Conviene conocer mucho y bien la «cantera», por eso hay que convivir mucho con los profesores y cargos intermedios. Hay que establecer una cadena de formadores: el director forma a sus colaboradores inmediatos, éstos a los jefes de sección y de departamento, éstos a sus profesores, etc. Lo ideal es que no se ascienda por escalafón sino por idoneidad, coincida esto o no con la antigüedad. Cada persona debe encontrar su lugar idóneo en el trabajo, evitando frustraciones por envidia o por sentir que el puesto le supera.

Crear un clima en que los ascensos y relevos se hagan con la mayor naturalidad posible permitirá que no nos veamos con las manos atadas a la hora de elegir nuevos cargos.

Las personas nos formamos al filo de la dificultad y de la responsabilidad. El gobierno de un Centro educativo debe estar basado en la confianza, por lo que lo habitual será delegar responsabilidades, con tal de que esto se haga de forma consciente y calculadamente.

Nuestros colaboradores deben conocerse, por lo que conviene felicitarles por sus aciertos y hacerles ver sus errores. Que las personas conozcan sus puntos fuertes y débiles es la primera condición para una buena formación.

El contacto con otras personas y situaciones tiene gran valor educativo, por lo que un directivo no puede estar tan absorbido por su trabajo que no pueda dedicar tiempo al estudio, a la asistencia a cursos para directivos. Esto no es un capricho, y el director que no lo facilite difícilmente podrá recoger frutos. Se le «quemarán» los directivos actuales y difícilmente podrá reemplazarlos.

Si el directivo da clases, conviene también que cuide la calidad de éstas. En un colegio no se puede ser un buen directivo y un mal profesor.

Es importante que las personas se encuentren a gusto en su trabajo, por lo que, además de encontrar el lugar idóneo para cada uno, es necesario: retribuir bien los cargos directivos, facilitar mucho todo lo que refuerce la cohesión interna del equipo directivo, cuidar las relaciones fluidas con otros organismos de gobierno y las posibilidades de mejora personal. Es muy importante

formar nuevos directivos, pero tanto o más lo es cuidar la calidad de vida de los actuales. Resulta preocupante que el 50% de los directivos de Centros Públicos sean nombrados directamente por la Administración. En muchos de esos casos la persona designada no sólo no tenía ningún interés en serlo, sino que no lo deseaba.

¿Por qué esta situación? Se considera éste un puesto conflictivo y, en algunos ambientes, el elegido o lidera una corriente dentro del Centro o tiene que actuar manteniendo un equilibrio difícil. En lo que todo el mundo coincide es en considerar que la responsabilidad que supone y las horas de dedicación que conlleva no tienen el suficiente reconocimiento ni en prestigio ni en retribución económica.

Resulta muy difícil todavía en muchos centros poner de acuerdo al Claustro en unos elementales puntos básicos que regulen la vida del centro. La tendencia a actuar por libre —en ocasiones fruto de desengaños anteriores— está muy extendida, y pretender dirigir con eficacia un equipo tan heterogéneo requiere mucho tacto y habilidad o una formación para la que muy pocas personas están preparadas.

Otras veces, se teme al cargo por la asfixia burocrática a la que están sometidos los centros. Aunque ha cambiado favorablemente el talante de los inspectores, los directivos necesitan verlos no sólo en su tarea fiscalizadora, sino como unos asesores idóneos en la compleja red de papeleo que origina dirigir un centro.

Por otra parte, formar un equipo de gobierno competente es laborioso. Considero un error que todo el equipo directivo sea nuevo. Hay que contar con personas que no sólo transmitan experiencia sino que aseguren una continuidad en la línea de gobierno.

A las personas que por primera vez accedan a un cargo directivo, hay que enseñarles tanto su tarea específica como a trabajar en equipo; máxime cuando muchos de los problemas planteados, al no ser puramente técnicos, requieren o admiten varias soluciones válidas. Un aspecto que urge volver a prestigiar es la autoridad. En muchos colegios la falta de disciplina es el medio ambiente habitual. La autoridad está desprestigiada y al que intente ejercerla, no pocas veces se le considera un enemigo de la libertad.

No son pocos los que se preguntan si debe de existir el

Cuerpo de Directores. Desde luego, no es desechable la cuestión. Mandar a quien dentro de muy pocos años volverá a ser tu compañero, no es tarea fácil. Mucho más difícil cuando a veces se requieren medidas enérgicas para corregir faltas de profesionalidad o de ética profesional. Además, el hecho de ser un buen profesor y compañero es requisito fundamental para poder ser buen directivo, pero eso sólo no es de por sí garantía de competencia.

Conviene facilitar esa tarea que de por sí resulta difícil; mucho más en una época de cambios educativos en la que las cotas de autonomía aumentarán notablemente y cuando, ante la disminución alarmante de la natalidad, la competencia entre los centros tenderá a aumentar.

Ayuda mutua en la formación

Sugiero a continuación una serie de reflexiones que nos permitan aprovechar lo mucho de positivo que tiene cada una de las personas con las que convivimos. Quien, además, puede pedir consejo a un alma egregia y lo sabe aprovechar, es un afortunado. Rodearse en el gobierno con personas de valía, y por tanto leales, es una excelente manifestación de prudencia en su acepción más clásica.

1. Pedir ayuda y dejarse ayudar

Debe ser lo natural. Acaparar todas las decisiones demuestra poca confianza en los demás. Dar responsabilidad y autonomía evita la minoría de edad permanente en los colaboradores.

Cuando la decisión es de trascendencia o afecta a personas, hay que extremar las medidas de prudencia, y una de ellas es pedir consejo a quien puede darlo. No se trata de llevar esto hasta el infinito paralizando los mecanismos de gobierno y retrasando todas las decisiones, pues se caería en la inoperancia. Se trata, simplemente, de contar con las ideas, opiniones y datos que pueden ofrecer los demás.

Personas con dotes de mando y gran capacidad de gestión a

veces tienen poco tacto y dejan heridas a las personas con las que conviven. Es un caso concreto en el que, conociéndose, conviene pedir ayuda.

Hay quienes dan pie a que se les ayude y otras que, con sus recelos y envaramiento, no son nada accesibles. Ciertamente, la sugerencia o corrección debe ser delicada, personal y no repetitiva. Pero si decir las cosas a la cara cuesta, y más a un jefe, la situación es difícil; y si además éste reacciona mal y no se esfuerza por abrirse mentalmente a la sugerencia, el caso se complica.

Dejarse ayudar sólo resulta humillante para los soberbios. Ser el mejor siempre y en todo escapa a la condición humana, y lo normal es que en un equipo de gobierno se tengan que cubrir mutuamente puntos débiles; no ocultándolos pero sí supliendo y corrigiendo.

2. Los límites de la autoevaluación

Todo juicio sobre nosotros mismos tiene una inevitable carga subjetiva. Es muy necesaria la reflexión personal, entre otras cosas porque, hasta que no interiorizamos las cosas, no ponemos remedio serio.

Labor de un directivo es dar ideas, pistas, sugerencias a sus subordinados sobre los aspectos que deben mejorar. No se trata de lanzar indirectas, de no ser claros. Sí, en cambio, de poner en camino a cada persona para que su capacidad de autocrítica sea lo más certera posible.

3. Juzgar hechos, no personas

A veces, es muy difícil de deslindar. Siempre hay que procurar dejar a salvo la intención. En nuestros juicios y comentarios en ocasiones podemos valorar a las personas con ligereza. Piénsese, por ejemplo, en las reuniones del equipo directivo o en una junta de evaluación. Otras veces, faltamos a la elemental norma de prudencia y de justicia que supone oír a todas las partes.

4. Luchar contra los defectos

Tendemos a ser repetitivos en los defectos, y, por lo tanto, es necesario que, sin agobiar, se nos repitan las cosas. Al precipitado habrá que pararle y hacerle reflexionar; al indeciso, impulsarle. Entre luchar para cambiar o no hay un abismo. A quien se esfuerza no es difícil comprenderle y ayudarle. El que se empecina se acaba quedando solo.

5. Aceptar las deficiencias propias y ajenas

Las personas son perfectas a distancia. Conviviendo con ellas se perciben sus defectos y limitaciones. La misión del director no es formar un equipo de seres celestiales. Ayudarse, corregirse, suplirse hace que un conjunto de personas normales puedan gobernar con eficacia.

Ciertamente, hay personas mejor dotadas que otras para el gobierno y hay que saber descubrirlas y formarlas, pero no se puede esperar a que sean perfectas para asignarles tareas.

Saber encontrar el sitio idóneo para cada uno es mucho más realista que esperar a que sea un dechado de perfección antes de incorporarle al gobierno.

6. No llevar las diferencias al terreno personal

La vida no es un juego, pero sí se puede y se debe tener deportividad. Aceptar perder una votación, discrepar sin ofender ni sentirse agraviado no es fácil. No dramatizar las diferencias ni roces. Si, a pesar de todo, alguna vez nos equivocamos, se rectifica y se vuelve a empezar.

CAPÍTULO IV
TAREAS DEL DIRECTIVO

FORMAR

La tarea principal de un equipo directivo es formar; en un Centro educativo es ésta una función básica. El profesor forma a sus alumnos y el equipo directivo a ambos.

Cuando un docente se incorpora al centro, salvo que sea veterano, apenas sabe cómo realizar sus tareas. En el mejor de los casos, si es Profesor de Primaria, ha tenido unos meses de prácticas. Por tanto, antes de exigir o corregir, hay que enseñar. De la misma manera que en caligrafía se comienza con copias y sólo poco a poco se va forjando un estilo personal, en la vida docente lo primero que tiene que hacer un profesor es ver dar clase a otros: uno del mismo departamento, otro de la misma sección, aquél que destaca especialmente por la claridad de sus explicaciones o por la facilidad con la que coordina al grupo, etc.

El profesor recién incorporado está deseoso de comenzar a dar clase. Si comprueba que se tiene confianza en él, que se le arropa, a medida que se le van haciendo ver los aspectos en los que debe mejorar, probablemente tenga afán de ser un buen profesional y dedicar tiempo y esfuerzo para conseguirlo.

Otra cosa distinta suele ser formar a veteranos; con frecuencia se da por sabida la fase de enseñar y se pasa directamente a

exigir o corregir. Duele mucho al corregido, y a veces también al corrector, que se le hagan observaciones sobre aspectos de su trabajo profesional que debe rectificar. Es muy frecuente que un directivo, si vive pegado al terreno, tenga muchos datos que le llegan por padres, profesores y alumnos. Debe ser muy delicado a la hora de hacer uso de estos datos y, desde luego, uno de los mejores usos posibles es decírselo al interesado.

Hay centros donde está previsto que una persona del equipo directivo charle periódicamente con los profesores.

Deberíamos crear un clima en el centro en el que la corrección o la felicitación fueran frecuentes. En ambos casos conviene ser delicados, pero sobre todo en el primero. La verdad es que, habitualmente, la bronca sobra. La corrección debe ser clara y cordial y, posteriormente, dar tiempo y oportunidades para rectificar. Sólo muy excepcionalmente tiene sentido la reprensión.

Un profesor, por insensible que parezca, se acuerda perfectamente de las observaciones que se le han hecho, al menos en los últimos meses. Si en las oportunidades que tenga no rectifica, convendrá que el equipo directivo tome las medidas oportunas. Lo primero que habrá que delimitar es el alcance de la falta. Si es grave y reiterada, habrá que abrirle expediente, notificarle por escrito la corrección y la sanción y llegar al despido si fuera necesario.

En la mayoría de las ocasiones no es posible ni necesario tomar esas medidas. Será preciso tener una paciencia infinita para ir formando y saber decir las cosas una y otra vez sin cansarse. Generalmente, hay que ir tirando de las personas hacia arriba como por un plano inclinado.

Algunos, muy pocos, parecen incapaces de mejora; ordinariamente por falta de empeño personal. En esos casos hay que evitar que ocupen puestos de responsabilidad y centrarse especialmente en aquellos que por sus disposiciones están en condiciones de mejorar. No obstante, no es un buen sistema ir excluyendo personas, pues eso es dividir esfuerzos. Difícilmente un profesor será incompetente en todas las facetas. Tarea del directivo es orientar las aspiraciones, dar nuevas oportunidades, buscar el puesto y perfil adecuado para cada persona. Sólo después de agotados todos los medios se puede uno rendir.

La verdad es que no deja de ser sorprendente que, a veces, por un cambio en la dirección o en las circunstancias de la persona, alguien que parecía condenado de por vida a la mediocridad, se pone nuevamente en camino de ser un buen profesional.

Es muy frecuente que lo que les falte a los profesores no sea idoneidad sino formación, por eso conviene insistir mucho en la formación inicial y repetir muchas veces el camino de enseñar, corregir, dar confianza, pero, llegado el caso, no debe faltar la fortaleza suficiente para tomar las medidas necesarias, al menos si queremos que continúe el Proyecto Educativo que se ha marcado el centro.

Para que en un Centro educativo tenga importancia la tarea de formación son necesarias, al menos, dos características: que tengan un estilo educativo que transmitir y que considere la pedagogía una ciencia útil.

Realmente, son pocos los Centros que reúnen ambas características. No es difícil encontrar colegios con ideario, pero con frecuencia éste es un documento escrito con escasas repercusiones en la vida diaria. Para otros, el estilo no es algo que se puede adquirir, es como si fuera algo carismático: unos lo tienen y otros no. El que lo tiene no dedica tiempo a formarse y el que no lo tiene da lo mismo lo que haga, pues no lo adquirirá.

Aun siendo pocos los que defienden estas ideas con radicalidad, son muchos los directivos que en su diaria tarea funcionan con esa mentalidad. Se ven devorados por el peligro de lo inmediato. Es frecuente que cuando un Centro educativo atraviesa una crisis económica recorte en formación y en gobierno.

Cuando un alto porcentaje del presupuesto de un colegio se va en gastos de personal, es suicida no dedicar una parte del tiempo, que es dinero, a formar a los colaboradores inmediatos. La primera tarea de un director es cuidar a los miembros de su equipo directivo y, la de éstos, a las personas que tienen encomendadas.

Cada cargo tiene un perfil profesional y, por lo tanto, unos riesgos en los que cae con facilidad.

Para delegar hay que formar previamente, pero, de alguna manera, también ocurre a la inversa. Es absolutamente necesario tener un plan de formación: se forma al profesor recién incorpo-

rado, al directivo recién nombrado. Y si creemos que la pedagogía es útil, necesario será que en ese caso esté previsto un plan de lecturas, cursillos de profesores, de tutores, etc.

Formarse requiere estudio y tiempo de personas, las más idóneas y, por lo tanto, las más saturadas de trabajo.

Como explica David Isaacs: «Un directivo es una persona que consigue resultados intencionadamente». «Continuamente, el directivo debe estar preguntándose si las tareas que cumplen sus profesores, las podrían hacer otras personas a menor coste, o si se podría disminuir el coste invirtiendo dinero en una máquina dada».

Dicho de otro modo, misión del directivo es encontrar quien pueda hacer lo que él hace, de tal modo que esto le permita dedicarse a tareas quizá menos inmediatas y urgentes. Un directivo necesita leer, pensar, viajar, estar accesible; al menos, si pretende seguir siendo puntero o llegar a serlo.

Ésta y otras facetas irán apareciendo en las páginas siguientes.

Escuchar

Otra importante tarea del directivo es *escuchar.* Un directivo de un Centro educativo dedica buena parte de su tiempo a recibir personas. Repasando la agenda de una semana ordinaria, entre compromisos fijos, actividades de representación y atención a personas varias, se va un alto porcentaje del tiempo.

Recibimos a mucha gente, pero ¿son realmente representativos del Centro educativo? Existe una mayoría silenciosa de padres, profesores y alumnos que nunca se dirigirá al directivo por propia iniciativa. Si el director está recluido en su despacho, fácilmente acaba viendo el centro con los ojos de la guardia pretoriana que le rodea o por las quejas, objetivas o no, individuales las más de las veces, que recibe.

Hay directivos que se pasan el día en el despacho y otros que apenas lo pisan. Más que una decisión consciente y libre es fruto del carácter personal o de quedar bloqueado por las tareas del cargo. Hay que saber decir no, y cuando proceda otra actuación,

ser moderado en la locuacidad. Con frecuencia una persona puede ser bien atendida sin necesidad de dedicarle prolongados periodos de tiempo.

Como en tantas cosas de la vida, conviene tomar la iniciativa, ir por delante. ¿Sé llamar a las personas clave para recabar la información precisa? Ni a todos los alumnos ni a todos los padres puedo ver; por tanto, lo quiera o no, es preciso seleccionar.

A los profesores sí se los debe recibir a todos, salvo que el colectivo sea tan numeroso que materialmente sea imposible. Hay personas tan discretas que si no les pedimos expresamente su opinión, no la darán; otras, en cambio, lo hacen, se les pregunte o no.

Es muy frecuente gobernar por impresiones, por estados de opinión más o menos ficticios. Es preciso, por tanto, que los canales de información funcionen. Pongamos un ejemplo: un alumno, en la tutoría, nos comenta que un profesor explica mal. Parece evidente que por ese solo dato no vamos a formarnos un juicio de valor, sino que simplemente será un activador de la búsqueda de información. ¿Qué piensa el Consejo de curso? ¿Qué resultados obtiene? Algunos hablan tanto que generan estados de opinión irreales. Se lo dicen a tantos que, lo que es una opinión personal, acaba pareciendo de un colectivo.

Es difícil no dejarse influir por las opiniones más recientes o por quienes afectivamente nos resultan más cercanos. Saber escuchar no es sólo prestar atención a quien nos habla, exige juzgar con rectitud.

Como resulta evidente que uno personalmente no puede atender a todos los asuntos, es obvio que el acierto en la elección de los colaboradores resulta decisivo. Quien pretende por sí solo llegar a todo, con frecuencia queda atrapado por lo urgente, que no siempre es lo importante. Ciertamente, las familias son los clientes. Toda familia descontenta debe ser recibida, pero ¿es preciso que lo haga el director? Posiblemente, como directivo, gobierna el tiempo de mis colaboradores en la medida en que les encomienda un trabajo u otro; pero ¿quién gobierna su tiempo?, ¿las circunstancias?, ¿nadie?, ¿sabe gobernar su propia agenda?

Un subdirector eficaz permite al director dirigir, le facilita las

cosas para llegar a lo importante, le suple con elegancia, o le corrige por una actuación poco acertada. Directores que llevan mucho tiempo en el mismo centro con frecuencia quedan bloqueados por exceso de datos. Conocen tantas circunstancias, que las dificultades de cada decisión posible se acaban convirtiendo en murallas que impiden actuar.

Dirección y Recursos Humanos

Como un colegio es fundamentalmente relaciones humanas —raramente existen problemas sólo técnicos o económicos— la ignorancia es grave, pero el exceso de datos con frecuencia es paralizante. Un director puede verse tan condicionado que se precisa una gran claridad de mente y fortaleza para salir de ese atolladero.

La información no es el fin sino el principio. Es decisivo saber escuchar, pero eso sólo no basta para dirigir adecuadamente. No quedar sepultados ante la avalancha de información que ofrecen las personas y los ordenadores es requisito imprescindible para las otras tareas: decidir y ejecutar.

Labor de un buen gobierno es ayudar a ser eficaz en las nuevas circunstancias, a adaptarse a nuevas situaciones fruto de la ley, los resultados o las estrategias. El pasado de servicios a la empresa es un factor que se debe tener muy en cuenta, pero se convierte en un obstáculo cuando se esgrime como un derecho. Los veteranos pueden ser unos grandes colaboradores o la corona de espinas del directivo. Generalmente, el camino acertado es no hacer valer el pasado por parte del profesor y una gran deferencia del directivo hacia los mayores.

Un equipo directivo no puede gastar todas sus energías en resolver problemas internos. Es preciso cuidar a las personas pero sin descuidar los resultados. Difícil equilibrio éste en el que reside buena parte del acierto del equipo directivo. Cuando se es capaz de orientar el esfuerzo hacia un objetivo común se aúnan dos factores que pudieran parecer y ser contrapuestos.

Un directivo lo es si realmente dirige; si sabe tomar las decisiones acertadas y ayudar a sus subordinados a asumirlas. Mejor

todavía si es capaz de lograr el empleo de las energías de las personas que componen el centro en lograr el fin institucional que señala su Proyecto Educativo.

La tarea directiva actual no requiere tanto dar órdenes como situar a cada uno en el sitio donde mejor puede desempeñar su trabajo. En muchas ocasiones, el nivel de formación entre el dirigente y el dirigido es similar, e incluso, de su trabajo específico, sabe más el que lo desempeña diariamente.

En la sociedad del conocimiento, a la que la escuela sin duda pertenece, cambia el concepto de autoridad sin que por ello éste deje de existir. Se es más director de equipo que capataz de taller. Dirigir así es más difícil y no deja de ser parte importante que cada uno trabaje apoyado en sus puntos fuertes. Es verdad que hay que esforzarse por corregir los puntos débiles, pero probablemente todo lo que consigamos es que no sean un obstáculo, difícilmente los convertiremos en fuertes. Es cierto que la persona debe adaptarse al puesto que desempeña, pero también es verdad que hay que procurar elegir el más idóneo.

«Hay que concentrarse en el comportamiento de una persona. Cada individuo tiene que aceptar la tarea de definir cuál va a ser su propia aportación» (Drucker). Si cada uno da lo mejor de sí mismo la calidad de la escuela mejorará notablemente. A veces, es cuestión de valía personal; en otras ocasiones de saber ayudar a cada uno a hacerlo: descubrir y potenciar el valor de cada persona, impulsarle a sacar todo el partido posible de sus aptitudes, ayudarle a saber más y a ser mejor.

Un Centro educativo apoyado en los puntos fuertes de sus componentes —y todos pueden aportar algo— es un lugar más agradable y eficaz.

Colaborar con otros centros

Es otra tarea necesaria, pero menos frecuente en la práctica de lo que aconseja la experiencia de gobierno. Cuando he coincidido con educadores de otros centros, me ha sorprendido el enorme paralelismo en los problemas planteados. Colegios de una misma zona geográfica o edades similares presentan un alto

porcentaje de cuestiones comunes que resolver. Muchos más cuando el Proyecto educativo es parecido.

Es sorprendente, por otra parte, la cantidad de esfuerzos repetidos —algunos de ellos necesarios— que se observan en este tipo de centros. Un exceso de individualismo o, más frecuentemente, la falta de planificación en la posible colaboración mutua, son causa de un exceso de trabajo para resolver de forma individual lo que se podría abordar de manera coordinada.

A veces, parece como si colaborar con otros centros fuera a poner en peligro el estilo propio del centro educativo. Cada centro tiene unas señas de identidad que no sólo es legítimo que conserve, sino que debe hacerlo. Pero colaborar no significa adoptar indiscriminadamente lo de los demás, sino poner en común una serie de esfuerzos que permitan llegar mucho más lejos.

Otro aspecto que dificulta esta colaboración es la resistencia a dar. Cuando un centro ha conseguido con grandes esfuerzos un objetivo educativo: videoteca, plan de lecturas, programación vertical de un área, etc., cuesta mucho entregarlo a otro centro que, por haber orientado su esfuerzo en otra dirección o por tener menor calidad educativa, tiene poco que aportar en este campo. Ciertamente, colaborar supone una entrega mutua. Ir egoístamente a recibir sin estar dispuesto a dar es una actitud poco acorde con la línea de colaboración que estoy planteando.

Entiendo que todos los cargos de varios centros tienen muchas experiencias que transmitirse. ¿Qué niveles de colaboración caben? En primer lugar, entre directivos. Deben ser los equipos de gobierno quienes potencien esta relación y establezcan campos de interés común y los cauces por los que se va a establecer esta colaboración. Quizá una modalidad interesante sea la relación en función del cargo desempeñado en el centro. Reuniones de directores técnicos de varios colegios son más fructíferas que la reunión indiscriminada de todos los componentes.

Merece la pena una reunión previa de directivos en la que cada uno sugiera aquellos campos que le interesan especialmente y en los que considera que su centro está en condiciones de aportar o recibir. Quizá, a la vista de la situación, se puede concretar en qué aspectos va a coordinar cada colegio. Tal vez puede ser ponente o moderador aquél que en ese sector tiene más que aportar.

Esta mutua conexión no debe reducirse a los directivos sino que debe transmitirse a los profesores, quienes, sin duda, saldrán muy enriquecidos de esta relación.

Sabiendo que las posibilidades de colaboración son tan amplias como las personas que trabajan en cada institución, sugiero cinco campos en los que se puede realizar:

1. Formación de profesores

Por aquello de que nadie es profeta en su tierra, un profesor de gran valía puede encontrar poco eco en su centro educativo. Invitarle a una sesión de profesores o de padres de otro colegio, posiblemente le ilusione profesionalmente, le ayude a sistematizar sus ideas, y pueda aportar ideas, grandes o pequeñas, de utilidad.

El trato entre profesores de una misma asignatura, o de nivel en los alumnos más pequeños, permite ampliar horizontes, conocer otras técnicas de trabajo, acceso a bibliografía desconocida, etc.

Traer a un invitado de un ICE, Facultad de Pedagogía o de un organismo público puede resultar difícil para un solo centro educativo por precio, capacidad de convocatoria, etc. Hacerlo conjuntamente simplifica mucho las cosas.

En general, a los profesores conviene ponernos con frecuencia en situación de salir de la rutina o del desgaste que puede suponer la actividad diaria al encerrarnos en nuestro pequeño mundo.

Potenciar el intercambio de visitas entre personas del mismo departamento o sección supone, como mínimo, una ampliación de horizontes.

2. Proyectos estrella conjuntos

Muy en relación con el punto anterior está la posibilidad de, respetando la legítima y amplia autonomía que debe tener cada centro, poner en marcha iniciativas comunes en las que quepa la colaboración: un plan de aprendizaje de idiomas, un proyecto de

educación temprana, etc. permiten repartirse campos de trabajo, quizá abaratar costos y, siempre, compartir experiencias.

3. *Relaciones con la Administración Educativa*

La unión hace la fuerza. Lamentablemente, la actitud de la Administración en algunos lugares no es la de un servicio público cuyo fin es facilitar, coordinar, impulsar, sino que a veces adopta una actitud prepotente que requiere una respuesta coordinada.

Varios directivos de centros públicos, o una institución que agrupe varios centros de iniciativa social, pueden lograr muchas más cosas que un único centro educativo.

La necesidad de llegar a un gran pacto escolar, que facilite un común esfuerzo educativo por todas las instituciones que legítimamente se sientan llamadas a ello, es motivo suficiente para aunar esfuerzos constructivos.

4. *Actividades para familias*

Muchas de las iniciativas de la vida diaria convendrán que sean de cada centro, pues quizá responde mejor a la idiosincrasia de las familias que lo componen. Otras actividades se podrán ofertar conjuntamente, tales como un ciclo de conferencias de especial relieve. Las asociaciones de APA pueden facilitar mucho la variedad de convocatorias que respondan a intereses específicos.

5. *Material*

Toda esta colaboración quedaría empobrecida si no hubiera también un reflejo en la colaboración material. Modelos de informe de calificaciones a las familias, programas informáticos, material audiovisual, biblioteca, etc. son algunos de los campos en los que es posible esa ayuda mutua.

VIAJAR PARA CONOCER

Otro modo concreto de colaboración entre centros educativos afines es realizar viajes de unos centros a otros.

Directores y profesores con una agenda muy llena y presupuestos de los colegios muy ajustados son dos de los principales obstáculos. Junto a eso, es habitual cierto conformismo y complacencia en lo que hacemos. Educar es tan difícil, pensamos, que por mucho que estudie no voy a mejorar. Si a eso añadimos que viajar supone dedicar un tiempo, del que parte cae fuera del horario de trabajo, tenemos la causa del escaso intercambio de ideas entre personas del mundo educativo.

Casi todos tenemos los mismos problemas, que buscamos afrontar de manera individual. Tenemos que ser conscientes de que hay muchas personas trabajando en cuestiones comunes. Nos ahorraríamos muchos errores gracias a la experiencia ajena. Ciertamente, hay muchas cosas que vienen en los libros, por lo que una parte importante de los conocimientos se pueden adquirir sin desplazarse, basta con estudiar. Pero no todo lo que se hace se publica. Por otra parte, la riqueza de la relación personal y la posibilidad de obtener respuesta a intereses muy específicos, hacen que para ver y vivir la realidad de otros centros, en muchas ocasiones sea aconsejable viajar. Aunque no viajar indiscriminadamente; hacerlo allí donde sabemos que vale la pena ir. Esto lo aprende uno, frecuentemente, en los congresos.

Un colegio, una institución que se pliegue sobre sí misma está en camino de empobrecerse. Ciertamente, lo más importante son los valores, pero incluso éstos no se adquieren por una única vía. Además, hay muchas técnicas educativas nuevas que conviene conocer. Precisamente, una institución sólida, con una fuerte cultura común es la que está en mejores condiciones de asimilar nuevas técnicas y experiencias, incluso variando el sustrato filosófico en la que esas técnicas inicialmente se sustentaban.

La Administración educativa tiene mucho que decir en este intercambio. En algunos países se potencia mucho este intercambio subvencionando viajes, dando permisos para ausentarse, etc.

La inspección educativa, por la visión de conjunto que debe poseer de su zona, puede ser un elemento dinamizador de estos

intercambios. Pero estos contactos deben extenderse también a países que, por haber pasado con anterioridad por circunstancias similares, han tratado de resolver bien, desde hace tiempo, los problemas que para nosotros, ahora, son novedad.

Se requiere cierta humildad para reconocer que no tenemos respuesta a todas las necesidades educativas; que puede haber otros que, en un aspecto u otro, nos lleven la delantera.

Como la necesidad es, en ocasiones, quien obliga a cuidar la calidad educativa, puede ser una vía acertada acudir allí donde se ha planteado con más urgencia la respuesta a un problema. Generalmente, los centros educativos en situación de necesidad son los más permeables a la innovación.

Por último, conviene que esas visitas estén muy bien preparadas; documentándose previamente, elaborando un elenco de preguntas que nos interesan, mejor todavía si lo enviamos con antelación para que, tanto emisor como receptor, aprovechen mejor la oportunidad que les brinda esa ocasión de contacto.

Analizar la escuela

La elaboración del Proyecto Educativo ha servido en muchos lugares para cuestionarse si los objetivos que buscamos son los que se derivan de las actuaciones diarias en la escuela. Es urgente encontrar sentido a lo que hacemos o hacer lo que realmente tiene sentido.

La vida ordinaria del profesor de Primaria y Secundaria está tan llena de actividad que es difícil encontrar tiempo para reflexionar sobre la propia labor.

Son tantos y tan dispares los objetivos; son tantos los que trabajan sin objetivos, repitiendo mecánicamente actividades, que vale la pena detenerse para pensar. Pero si los directivos y profesores se van de vacaciones el mismo día que los alumnos posiblemente el curso siguiente comenzará del mismo modo.

Final de curso para un directivo es momento de hacer balance, quizá tras unos días de merecido descanso. Si el equipo directivo dedica unos días a analizar el curso anterior, estará en condiciones de empezar el curso próximo con unos objetivos claros.

Hay que destinar un tiempo a preparar el cursillo de profesores de septiembre de tal modo que en ese momento los profesores puedan concretar sus objetivos para el curso que comienza. No se trata de replantearse continuamente el fin de la educación ni de revisar todas las decisiones del curso pasado. Hace falta un mínimo de continuidad en las tareas para que cada uno rinda todo lo que es capaz. Frecuentemente, no antes del tercer año, se rinde plenamente y, a partir de los diez, se tiende al estancamiento, aunque estas cifras sólo tienen un valor orientativo. Hay excepciones suficientes como para no encasillar a nadie.

Un modo de plantearse esta tarea de análisis puede ser el siguiente:

1. Asistir a un curso para directivos

Hay suficiente oferta de cursos para la gestión de los centros educativos que no es difícil encontrar uno que se adapte a las necesidades de nuestra escuela o a nuestras características personales.

Tan interesantes como las ponencias son las reuniones informales que ordinariamente se desarrollan de modo paralelo al congreso. Además de conocer personas y puntos de vista, se pueden establecer relaciones entre instituciones, que enriquecen mutuamente a personas y a escuelas.

En el caso de no poder asistir a uno de esos cursos conviene seleccionar, con el asesoramiento conveniente, un plan de lecturas que suplan, a veces con mucho acierto, las lagunas formativas. No debe faltar algún libro que dé una visión profunda de la tarea educativa o aquéllos que permiten entender mejor las tareas de nuestros compañeros de equipo educativo. Por ejemplo, todo directivo, independientemente de su puesto, debe conocer mínimamente aspectos de gerencia y de recursos humanos. Ahorrar gastos y conseguir el mayor rendimiento de cada persona deben ser preocupaciones compartidas.

2. *Trabajo con un asesor externo*

Me comentaba recientemente un directivo experto que sin un determinado plan de asesoramiento externo no hubiera dedicado el tiempo a un determinado proyecto; hubiera esperado a otro momento, que nunca llegaría. Por otra parte, nadie es profeta en su tierra. Una persona valiosa, salvo que sea carismática, no es escuchada con la misma atención por sus compañeros de equipo.

Se trata de elegir un asesor valioso, a ser posible con amplia experiencia, y de elaborar un plan de trabajo que permita sacar el mayor partido posible a esa visita. No sólo es importante lo que nos pueda enseñar sino también lo que nos ayude a reflexionar, hasta que logremos reforzar lo permanente y actualizar lo mudable en nuestro centro.

3. *Trabajo interno*

El equipo, con más motivo si es nuevo, necesita revisar planteamientos, armonizar posturas, reflexionar conjuntamente hasta lograr encontrar el sitio idóneo para cada uno y las personas para cada puesto. En nuestro pensamiento tendemos a ser reiterativos, por lo que, solos, algunas posibilidades ni nos las planteamos. Al hilo de la conversación, de estudiar juntos los problemas, se vislumbran nuevas posibilidades.

Un equipo no es armónico hasta que trabajan muchas horas en común y acuerdan los puntos básicos. Vale la pena dedicar unas horas a establecer los objetivos y prioridades del curso próximo. Según las necesidades o las posibilidades de cada persona se pueden establecer cuatro o cinco puntos que orientarán el trabajo de los meses sucesivos.

AYUDAR A GOBERNAR LA ACCIÓN

Un sencillo cálculo basta para introducir el tema. Sobre 40 horas semanales de trabajo y 30 semanas hábiles, un profesor dedica al trabajo 1.200 horas anuales. De ellas, 25 son de presencia en el aula y, si tiene el promedio de 30 alumnos por clase, el cómputo global de horas que ha de gobernar es la asombrosa cifra de 22.500 horas/curso.

Tarea del directivo es gobernar bien su tiempo y ayudar a los profesores a hacerlo con los miles de horas que dependen de su trabajo.

Pocas personas disponen de tantas horas ajenas con tanto albedrío. Serás tú mismo quien de hecho decida cómo las vas a invertir. La variedad del rendimiento depende casi exclusivamente de la calidad del profesor y de su sistema de trabajo.

Hay profesores que consideran casi una pérdida de tiempo hacer una programación a comienzo de curso, ¿será porque no la usan? No se trata de introducir una reglamentación exhaustiva, sobre todo si no se ajusta a la realidad concreta; pero dejar tanto esfuerzo al solo criterio de una persona obliga a una formación y responsabilidad excelentes.

Se me dirá que hay programas oficiales, programaciones de ciclo, libros de texto, etc. Es verdad, pero eso sólo no garantiza resultados eficaces. Tampoco pretendo dar fórmulas de validez general, ni se trata de aumentar la ya asfixiante burocracia, pero me temo que muchas veces los papeles van por un lado y la vida por otro. Dicho sea de paso, como la mayor parte de la documentación la cumplimenta la dirección, podemos tener un equipo directivo sobrecargado y, a la vez, muy poco implicado en la vida cotidiana.

Vamos a considerar, sin ánimo de agotar el tema, algunas ideas que pueden ayudar a gobernar la acción. Comencemos por algunas preguntas:

1. ¿Crees que es eficaz el trabajo en equipo? ¿Piensas que los profesores de tu centro están preparados para ello? ¿Es un medio de sinergia positiva o una rémora en el aprovechamiento del tiempo?
2. ¿Trabajan, de hecho, coordinados los profesores de un mismo nivel o asignatura? ¿Han llegado a un consenso sobre los objetivos anuales?
3. ¿Conocen la abundante bibliografía que hay sobre los temas que trabajan? ¿Piensas que se realiza mucho trabajo poco útil por desconocer el trabajo de otros?

4. ¿Estimas que tu trabajo o aula es tan especial que no te sirve la experiencia de otros?
5. ¿Te parece razonable dedicar una de cada 30 horas a programar las restantes? ¿Programas sólo tu propio trabajo o ayudas también a hacer lo mismo a quienes dependen de ti?
6. ¿Tienes definidos, con claridad y por escrito, los objetivos para tu trabajo? ¿Los has contrastado con alguien?
7. ¿Tienes claro qué es lo fundamental en tu tarea, o por el contrario, te encuentras confuso ante tantos objetivos posibles?
8. ¿Dedicas una hora semanal a evaluar tu trabajo y el de quienes dependen de ti? ¿Te sirve esa evaluación para tomar medidas concretas que te permitan aumentar el rendimiento?
9. ¿Aceptas hablar con tu jefe sobre la valoración de tu trabajo o lo consideras una injerencia o pérdida de tiempo?
10. ¿Parte de tus lecturas y estudio están dedicados a perfeccionar tu trabajo diario?
11. ¿Tienes conciencia de que en clase trabajan los alumnos contigo? ¿Sabes cómo mejorar el rendimiento de tus alumnos?
12. ¿Consideras que estás tan ocupado que no te queda tiempo para pensar?
13. De todos los sistemas posibles, ¿cuál consideras más idóneo para gobernar los miles de horas de trabajo en tu Centro educativo?

Las respuestas a estas y otras posibles preguntas dependen mucho de la situación de cada uno. Algunos tienen conciencia de que no trabajan bien, otros consideran que deben mejorar en aspectos claros y, por último, hay un grupo muy difícil de motivar y evaluar. Como directivo puedes aplicar esto a tus profesores; como docente, respecto a tus alumnos.

Quizá, como medio de reflexionar juntos, seguimos con las preguntas:

14. ¿Consideras que tienes la formación suficiente para el puesto que desempeñas? ¿Conoces cauces sencillos, claros y eficaces para mejorarla? Concreta dos.

15. La motivación que aplicas a las personas que dependen de ti, ¿es genérica o sabes aplicar la mas adecuada en cada caso?
16. ¿Tienes la hora de clase dividida en módulos que te permitan trabajar de diversos modos?
17. ¿Tu exigencia es común para todos o se ajusta a las diversas circunstancias de los alumnos? ¿Tienes un plan personal para los tres mejores, y otros para los tres con más deficiencias?
18. ¿Tienes experiencia de años anteriores para valorar los rendimientos de este curso en cada asignatura y alumno?
19. ¿Has introducido nuevos recursos didácticos este curso? ¿Te has hecho una idea de su validez?

De modo amigable te sugiero que selecciones cinco de las preguntas. Piensa sobre ellas, concreta algo, y revísalo dentro de un mes.

Considera si la organización de tu centro o de tu clase propicia esta tarea de gobierno o, por el contrario, es una maquinaria que funciona, pero no busca la excelencia. A ésta se llega por una escalera de muchos peldaños. De momento, sube cinco.

Administrar el propio tiempo

Uno de los recursos a disposición del directivo es su propio tiempo. Otras muchas decisiones requieren la conformidad de instancias superiores; sin embargo, quien desempeña una actividad de gobierno tiene un determinado número de horas que le corresponde decidir a él cómo las emplea.

Aparentemente, uno está condicionado por tantas reuniones, visitas y obligaciones que es muy poco el margen de tiempo que queda a su arbitrio. En la práctica, viendo modos distintos de dirigir, es obvio concluir que esta labor es abordable desde muy distintas perspectivas.

1. Hablar

Estudios sobre la tarea del directivo concluyen que éste dedica 2/3 de su tiempo a hablar, en sentido genérico: entrevistas, reuniones, visitas, etc. En muchas ocasiones no es tanto hablar como escuchar. Hay muchas personas que reclaman nuestra atención y que piden ser oídas: protestas, quejas, todo tipo de sugerencias. Escuchar con atención es una cualidad nada desdeñable, como lo es hablar a tiempo. En las relaciones interpersonales, limar asperezas, facilitar acuerdos, apaciguar e impulsar forman parte del buen hacer del directivo.

2. Pensar

Son tantas las obligaciones que pocos tienen en su agenda un tiempo reservado para pensar. Esto se hace mientras se desempeñan otras tareas: olvidamos que lo importante no es correr sino saber a dónde se va. Vale más un equipo directivo con la cabeza clara que otro ocupado en mil labores que consumen su tiempo sin un rumbo decidido.

Pensar mientras se estudia, pensar mientras se habla, pero sobre todo pensar mientras se escribe. Tratar de poner por escrito los pros y los contras, nuestra opinión, las otras posibles opciones clarifica enormemente la mente, obliga a la precisión.

Sin gobierno por escrito es muy difícil que se estudien a fondo los temas. O se emplea más tiempo del necesario o se improvisa. Cada reunión requiere un tiempo de trabajo personal y, cuando no se escribe, frecuentemente no se dedica.

3. Brevedad

A los asuntos no hay que dedicarles más tiempo del necesario. Cuando la discusión se prolonga es muy fácil que se reiteren argumentos o se derive hacia otros asuntos. En alguna ocasión, el tiempo requerido será mucho, pero no puede ser lo habitual.

Es muy difícil fijar límites dada la variedad de situaciones, pero, de modo meramente orientativo, sugiero: una visita, entre 15 y 30 minutos; una reunión, entre una hora y hora y media. Es preferible verse con más frecuencia que alargar estos tiempos. Salvando las lógicas excepciones que pueden requerir los temas difíciles, dedicar mucho tiempo puede ser síntoma de haber trabajado poco los asuntos previamente.

La brevedad permite estar disponible para más personas y asuntos.

4. Saber emplear el tiempo

En relación con lo anterior, está el que en ocasiones extraordinarias, cuando la ocasión o la persona lo requiere, hay que saber dedicar tiempo. Estar mirando el reloj o demostrar prisa cuando el tema es muy importante para nuestro interlocutor o necesita esa atención, no es aprovechar el tiempo; puede suponer no saber darse al otro. Un directivo escolar trata con personas, que siempre están por delante de las tareas que desempeñan. Adivinar una necesidad o estar disponible para atender a quien nos necesita denota calidad personal.

5. Tomar la iniciativa

No basta atender a quien nos lo solicita. Hay personas que nunca vendrán a nuestro despacho. Hemos de tomar la iniciativa para pedírselo o visitarlas en su lugar de trabajo.

En ocasiones, habrá reconducir a una persona al interlocutor adecuado, pues algunas para todo acuden al director. Hay personas discretas que, por su formación y puesto, conocen muy bien el problema que se ha de resolver. Es señal de sabiduría detectarlas y acudir a ellas.

6. Lo más importante: dirigir

Parece obvio que el director tiene que dirigir. Hay directivos que desempeñan todo tipo de tareas —por tanto, están muy ocu-

pados— y, sin embargo, no dirigen. Tenemos que ser profesionales de la dirección y se nos debe exigir eso. Aprender sólo por experiencia es una manera excesivamente costosa.

¿Quién evalúa a los directivos? Los resultados. Puede parecer excesivamente duro, pero la buena voluntad no basta; ciertamente, los resultados no son sólo académicos o económicos, hay otros indicadores de calidad que conviene conocer, pero es preciso objetivar el rendimiento de uno o varios directivos, entre otras cosas porque, sin datos, es difícil corregir, promover o cesar. El propio directivo debe saber si lo está haciendo bien o mal. Dirigir es un arte y una ciencia, pero hay artistas y científicos con calidad y otros sin ella.

7. Estilo personal

Cada centro, en cada momento, necesita un tipo de directivo. Cada cual dirige de un modo distinto, acorde con su carácter y formación. Ciertamente, hay que saber adaptarse al puesto y a las circunstancias que atraviesa el centro. A la vez, cada uno tiene su propio estilo. Posiblemente, el resultado sea una simbiosis de ambos aspectos. Pretender adaptar todo a nuestra medida es obligar a cambios de funciones continuos cada vez que hay un nombramiento.

Ahora bien, dentro del cargo específico cada uno imprime un talante personal. Hay directivos que pasan el día en el despacho, otros no están casi nunca en él. Algunos disfrutan dando clase, hablando con los alumnos; y hay que tener cuidado para que realmente gobiernen. Unos delegan mucho, otros absorben todo tipo de encargos. Se podría continuar la lista: no hay dos directivos iguales.

8. Formar colaboradores

Con el fin de evitar excesivo sesgo personal, es muy conveniente formar colaboradores, crear equipos que continuarán su tarea y evitarán vaivenes que denoten excesivo protagonismo.

Un modo de juzgar al directivo es valorar cómo queda el centro cuando él se va. Los resultados inmediatos son fruto del director anterior; los del actual equipo se podrán ver después. Cuando un directivo es irreemplazable, posiblemente no ha hecho del todo bien su tarea. Si su labor no sobrevive a su estancia, quizás le ha faltado la perspectiva que requiere el gobierno de instituciones.

AYUDAR A TRABAJAR CON EFICACIA

Habría mucho que hablar sobre lo que se entiende por eficacia en la escuela. Empleo el término en el sentido de «conseguir resultados». Escuelas distintas pueden tener objetivos diferentes, explícitos o implícitos. Lo que no cabe es trabajar sin sentido.

La eficacia en un Centro educativo no proviene sólo de la eficiencia de uno de sus componentes, sino de un equipo armónicamente integrado, en el que mutuamente se potencian sus componentes.

1. El director con su equipo de gobierno

La misión de un director de orquesta no es tocar bien un instrumento sino lograr que otros lo hagan. Para eso, sabe designar bien las tareas en función de las capacidades; colocar a cada uno en su puesto es vital. Es verdad que en un equipo directivo hay que definir campos —docente, orientación, económico, etc.—, pero no existe el reglamento perfecto. Tampoco una relación exhaustiva de tareas resuelve la situación, pues el número de imprevistos es grande. El sentido común y el criterio del director deben servir para deslindar responsabilidades.

Tan importante como lo anterior es establecer prioridades en cada área. En el gobierno de un centro no se puede ir a remolque de los acontecimientos. Es preciso determinar qué objetivos son prioritarios durante el periodo de gobierno. Un jefe de estudios puede individualizar hasta veinticinco proyectos o áreas de trabajo. De ellas, no más de cinco pueden ser prioritarias, si bien ninguna se puede abandonar totalmente. Con la visión de conjunto

que debe caracterizar a ambos, director y jefe de estudios ordenarán de más a menos importantes, las tareas para realizar. El director, si de verdad quiere formar un equipo y no un conglomerado de tareas, irá aprobando y desaprobando decisiones y actuaciones, si bien respetando y potenciando el estilo propio de cada uno.

Se ha discutido mucho si el director debe informar el centro con su estilo personal o, más bien, debe ser un equipo de personas conjuntadas quienes lo hagan. Yo me inclino más por este segundo modo. Entiendo que la misión del director es facilitar la tarea, limar diferencias, lograr acuerdos, fortalecer la unidad. A mi juicio, la polivalencia amplía el campo de actuación. Un directivo llega más a algunos profesores, otro a otros; uno da el toque humano a las decisiones, el otro es más organizativo, etc. Unidad y variedad, que no es uniformismo ni desunión. Personas diferentes engranan más con unos que con otros y eso, si la convivencia es armónica, no puede molestar a nadie, salvo que los directivos se enfrenten unos a otros y creen camarillas.

Otra misión del director es detectar deficiencias de salud, formación o carácter. Un directivo incompetente o soberbio puede hacer fracasar, o al menos poner en peligro, la tarea conjunta.

De entre las otras muchas tareas del director no quiero dejar de destacar una fundamental: aportar serenidad. Conservar la cabeza fría, templar el ánimo. Saber tomar decisiones con rapidez o, por el contrario, no tomarlas y esperar, sólo lo puede hacer una persona serena. El dominio de sí es imprescindible en un directivo y, especialmente, en el director.

2. *El directivo con sus profesores*

Para dirigir con eficacia es preciso conocer a fondo el trabajo del dirigido. Eso se puede lograr por experiencia propia o porque se aprende a escuchar.

El directivo debe conocer bien a sus profesores. Muchas veces, la variedad de estilos, recursos didácticos, etc. enriquece a los alumnos. El directivo ha de respetar y potenciar la personalidad de los profesores, como éstos la de los alumnos. Pretender ahormar es no saber educar.

Antes de actuar hay que saber escuchar, pensar, pedir consejo. Una decisión precipitada es muy posible que sea errónea; y, retrasada en exceso, tardía. Acertar requiere temple y madurez.

Más que corregir, o mejor, además de corregir, hay que saber potenciar los puntos fuertes. Nadie tiene el perfil perfecto. Exigir seres perfectos para gobernarlos no es propio de este mundo. Saber ayudar a cada uno a ser útil es todo un ejercicio de buen gobierno.

Podríamos pensar que, lo mismo que evaluamos a los alumnos, podríamos hacerlo con los profesores. Propongo el siguiente ejercicio: cada uno de los miembros del equipo directivo valorará a todos los profesores otorgándoles una puntuación de cero a diez. Hecha la suma los ordenamos por puntuación. Nos llevaremos sorpresas. Cuando la diferencia en la valoración de la misma persona sea de tres puntos o más conviene contrastar puntos de vista, pues evidentemente la percepción es distinta.

Por la naturaleza del trabajo en un Centro educativo, un alto porcentaje de los problemas son de relación personal. Conjugar delicadeza con fortaleza no siempre es fácil. Por eso, en algunos centros se cae en el autoritarismo y, en muchos, en la anarquía: mandar mucho y mal o inhibirse ante los problemas. Por circunstancias históricas, ahora es más frecuente lo segundo.

En una sociedad en profunda transformación educar es más difícil, y gobernar un Centro educativo, también. En esta tarea tan compleja es preciso saber ayudarse, con serenidad y optimismo, a superar deficiencias; procurando no perder de vista que han cambiado muchas circunstancias, pero que la naturaleza humana, básicamente, permanece. Quizá, los más impacientes deberían leer a los clásicos: se llevarán muchas sorpresas. Acertar en qué es lo cambiante y qué es lo permanente, en educación, es acercarse a la esencia del acto educativo.

PENSAR EN EL COLEGIO

¿Has pensado cómo será tu colegio dentro de cinco años? En muy buena parte, dependerá de lo que tu equipo directivo haga ahora.

Generalmente, estamos tan absorbidos por el día a día que apenas gobernamos el medio plazo. Las razones son muchas y variadas: urgencia de lo inmediato, inestabilidad de los equipos, incertidumbre en el horizonte. Salvo contadas excepciones conscientes, donde conviene vivir al día, en el resto de las instituciones no gobernar el medio plazo es falta de perspectiva o de proyecto.

A mi juicio, este proyecto de centro debe contar al menos con los siguientes aspectos, que en un plazo fijado deben quedar consensuados y escritos.

1. Definir la misión

Puede parecer obvio y, sin embargo, es decisivo tener claro cuál es el fin del Centro educativo en el que trabajo. Conocida la misión, se fijarán objetivos y estrategias.

Sugiero que cada uno del equipo, por separado, escriba en una cuartilla cuál es el fin de la institución en la que trabaja. Puede ser genérica e imprecisa, como fácilmente ocurre en los centros públicos, o muy concreta y específica: educar a niños y niñas sordos entre 6 y 12 años. Si su caso fuera éste último, su centro ¿busca perfeccionar las facultades físicas, intelectuales y morales de una persona? Es la definición de educar que da el diccionario. O, más bien, lo que hace es «dar a conocer una serie de hechos o técnicas y capacitar a otro para que pueda llegar al conocimiento de las mismas y de otras nuevas» —definición de enseñar—. ¿Qué papel juega la religión en tu centro? ¿Impregna la vida del centro o por el contrario es una asignatura marginal? ¿Es realmente eso lo previsto en vuestro Proyecto Educativo?

2. Dimensionar el centro

Tu centro ¿es de educación infantil, primaria, secundaria, bachillerato, formación profesional de grado medio y superior? ¿Le falta o le sobra profesorado? ¿Tienen éstos el perfil idóneo? ¿Tiene la autorización para impartir los niveles que desea? En caso negativo, ¿qué pasos tenéis que dar? ¿Es viable económicamente el centro que proyectas? En caso negativo, ¿cómo piensas hacer frente al déficit?

Es muy importante tener planificados estos aspectos. Funcionar a golpe de matrícula anual es explicable, pero no razonable. Es preferible una reconversión regulada que llegar al colapso.

3. Definir la estructura

Según las unidades, niveles, edificios, puede ser más adecuada una estructura que otra. Casi todas tienen sus ventajas e inconvenientes, que conviene valorar. Con un alto nivel en el profesorado se puede optar por la descentralización, eficaz pero cara o, por el contrario, a la vista de la situación particular, optar por un equipo de gobierno reducido y centralizado.

¿Pesa más una estructura vertical —departamentos— u horizontal —secciones—? La primera da primacía a lo didáctico, la segunda a lo organizativo.

En caso de duda merece la pena ver experiencias de centros similares al suyo. Algunas estructuras son más idóneas que otras en función del tamaño; Drucker pone el ejemplo de los animales: para unos, el esqueleto es necesario; para otros, sería un inconveniente.

Ciertamente, hay estructuras más adecuadas en función de las necesidades que primen. De todas formas, no existe la estructura perfecta, y los docentes somos bastante dados a la discusión hasta el infinito. Estudiado su caso y conocida la experiencia, hay que optar por un modelo, sacar el máximo partido a sus posibilidades, y paliar los defectos.

Sobre el reglamento de dirección, algunas consideraciones son obvias, pero en ocasiones sorprendentemente no aplicadas. Debe ser operativo, revisado según la experiencia, y cumplido. En principio, las personas se ajustan a los cargos y no a la inversa. Cuando los directivos tienen un perfil cruzado es preferible cambiarlos de puesto en lugar de confundir funciones. También en esto se puede actuar de diversos modos, pero lo que no se puede es funcionar a la deriva, por pura acumulación de funciones históricas o, peor todavía, solapándose continuamente.

4. *Escribir los procesos*

Sin caer en excesos burocráticos, en divorcios teórico-prácticos, puede ser útil pensar cómo va a explicar su trabajo a la próxima persona que ocupe su puesto. Definir las funciones de cada puesto guarda relación con el apartado anterior y, si esto no está hecho puede ser objetivo de un curso académico. Por ejemplo, un profesor de 4.° de Primaria que llega nuevo al colegio ¿cómo aprende su función? ¿Hay alguien que sabe explicarle si debe trabajar la división, la ortografía natural o, por el contrario, sus alumnos deben saber y aplicar las reglas de acentuación? ¿Debe acompañar a sus alumnos en el descanso? Ni encorsetar por minucias hasta el agobio, ni la improvisación en función de lo que le parezca a cada uno.

5. *Definir las acciones de los próximos doce meses*

a. Medios concretos de promoción, si son necesarios: cursos prioritarios, acciones que pueden desarrollarse, personas que se van a dedicar a esta tarea, presupuesto, metas y calendario.

b. Perfil del profesorado: personas y ámbitos de formación prioritaria, dónde y cómo la van a adquirir, actividades que pueden realizarse con todo el profesorado, líderes de esta formación. Para que un profesor encaje en un proyecto, es necesario que se ajuste a las prioridades del centro y no sólo a sus intereses.

Como primera medida conviene asignar tareas y poner por escrito en un documento, entre cinco y diez folios, el contenido de los puntos tratados. Antes de terminar esta sesión de trabajo es útil conocer la fecha de la siguiente reunión para valorar lo realizado.

6. *Estudiar el medio plazo*

Siguiendo adelante con la tarea de definir el Centro educativo, vale la pena detenerse a definir el medio plazo. Ante la avalancha de requerimientos que llegan cada día al directivo, éste corre el riesgo de convertirse en gestor de lo inmediato.

Debido a la diversidad de situaciones, de estilos educativos, de objetivos, es labor de cada centro trabajar con seriedad, realismo y constancia para definir el perfil del colegio a medio plazo. Y esta labor corresponde, no exclusivamente, pero sí principalmente, al directivo.

Un colegio no puede ser simplemente el resultado aleatorio de esfuerzos de padres, profesores y alumnos; una acumulación de iniciativas y actividades, de las cuales unas sobreviven y otras nacen y mueren. Es verdad que hay algo de eso, pero esa sola realidad sería la equivalente a las piezas de un puzzle sin componer. Con las mismas figuras se puede armar un rompecabezas o formar un amasijo sin orden ni concierto.

Hay centros donde esto es muy difícil. Su Proyecto Educativo nunca pasará de ser un conjunto de declaraciones vagas y genéricas que no comprometen a nada y que no influyen en la vida diaria. En esos centros el orden facilita la coexistencia y prestan el servicio de un establecimiento con géneros de muy diversa calidad. Otros centros, en la práctica, son algo parecido: no por falta de posibilidades, sino de proyecto. Si un colegio es un «sálvese quien pueda», sus profesores realizarán esfuerzos más o menos loables, pero no saldrá nada estable o el resultado estará muy por debajo de sus posibilidades. Precisamente, la labor de un directivo es aunar esfuerzos en una dirección establecida.

Hay personas para quienes todo esto es una pérdida de tiempo, elucubraciones de teóricos que no viven el día a día. Es cierto que algunos, sobre todo si llevan años lejos de las aulas, se dedican a pensar teorías inoperantes, pero eso no sirve para descalificar el estudio, la formación y la reflexión. Así como no se concibe un médico que no esté al día en su especialidad, de un profesional de la educación se espera y se puede exigir un esfuerzo real y eficaz por aprender los mejores sistemas para educar.

La sociedad, aunque a veces no lo parezca, tiene como misión ayudar a la persona a alcanzar su fin. Cada hombre, por sí solo, no llegaría muy lejos. Un directivo encerrado en su colegio no tiene perspectiva suficiente, por claras que tenga sus ideas.

Sirvan, a modo de reflexión, unas preguntas:

1. ¿Cuándo has visitado por última vez otro colegio? ¿Con quiénes te has entrevistado? ¿Tenías un orden del día previsto y transmitido con antelación?
2. ¿Estás cuidando tu formación como directivo o piensas que eso son pérdidas de tiempo? ¿Piensas que las dotes naturales y la experiencia son suficientes?
3. ¿Cuándo has leído el último libro sobre tu área de trabajo? Si no tienes tiempo para leer, ¿te has planteado la causa? ¿Sabes delegar o pretendes llegar a todo?
4. ¿Coincides en lo esencial sobre el proyecto del colegio con el resto de su equipo directivo? ¿Habéis dedicado tiempo a pactar objetivos a medio plazo? ¿Son éstos concretos y medibles?; ¿van a influir en la vida diaria o todo seguirá igual?
5. ¿Te planteas con frecuencia cómo sumar esfuerzos del mayor número de personas en el colegio? ¿Piensas que es posible motivar a otros con proyectos de interés?
6. ¿Has tenido la experiencia de encontrar en un libro reflejado lo que a ti te ha costado años de reflexión y experiencia? ¿Eres consciente de que ha habido muchas personas inteligentes que ya se han planteado los problemas que tú tienes?
7. ¿Te has planteado cómo transmitir a los profesores horizontes amplios, o, por el contrario, están absorbidos por lo inmediato?
8. ¿Habéis fijado unos indicadores que os permitan saber si avanzáis en la línea deseada? ¿Hay estrecha relación entre teoría y práctica? ¿La formación que recibís e impartís está en línea con los objetivos?
9. ¿Hay continuidad en la dirección aunque cambien las personas? ¿Habéis puesto por escrito los procesos o, por el contrario, se fía todo a la buena voluntad?

10. ¿Revisas con frecuencia si vuestras decisiones, inversiones de capital y de tiempo, van en la línea establecida?

Como has visto, unas puedes hacértelas personalmente y otras son para todo el equipo directivo.

No sé si estas preguntas te han ayudado a pensar. No tenían otra finalidad. No es fácil dar una respuesta afirmativa a todas; no pretendas alcanzar todo para mañana.

Si no sabes por dónde empezar, te sugiero otras cuatro preguntas básicas:

1. ¿Quién me puede ayudar en el plan de formación de mi equipo directivo?
2. ¿Cómo formar mejor a mis profesores?
3. ¿Cuál es el objetivo principal de mi colegio? ¿Cuál es mi público real y potencial? ¿Qué perfil de alumno pretendo?
4. ¿Qué pasos voy a dar, en consonancia con lo anterior, durante los próximos meses?

Si tu balance es negativo, recuerda esta vieja anécdota: le preguntaron a un general que qué hacía el ejército por las viudas del país; éste, después de unos segundos de perplejidad, contestó con aplomo: «Yo me he casado con una». Más vale poco que nada.

Atención a los profesores

Hay profesores que llevan años en el mismo centro y nunca han tenido una conversación a solas con el director. El principal capital de un Centro educativo son sus profesores, hasta tal punto que la calidad de éste depende, en buena manera, de la calidad del personal docente.

Es imposible lograr unas buenas relaciones humanas en el colegio sin trato personal. Las reuniones son importantes y hay que tenerlas, pero donde se fragua la amistad es en las relaciones personales y para potenciarlas se pueden probar los siguientes medios.

1. Entrevistas

Si el Centro educativo es muy grande y el director no puede hablar personalmente con todos los profesores del colegio a lo largo de un curso, tendrán que distribuirse esta tarea los miembros del equipo directivo. En ese caso, deberán hablar con el director quienes ocupen algún cargo: jefes de sección, coordinadores de área, los veteranos y todos aquellos cuyo contrato vaya a pasar a definitivo.

En ocasiones, los directivos están tan ocupados que no son asequibles, y menos para hablar, en general, sin gestiones concretas que pedirles o consultarles. Frecuentemente, eso es debido a que no delegan lo suficiente y realizan tareas que muy bien podrían haber encomendado a otros. Un directivo debe saber «perder el tiempo» paseando por el centro, acudiendo a la sala de profesores, etc.

Una buena periodicidad para la conversación personal con el directivo es la trimestral. Incluso ésta debe tenerse, de otro modo, con los que, por razón de su oficio, despachan con periodicidad. Realmente, pueden ser pocos los que por un motivo u otro no tengan trato frecuente con algún directivo. Razón de más para hacer el esfuerzo de llegar a esos pocos que quizá nunca acudirán si no son llamados.

El clima de esa conversación debe ser distendido, sin gestiones inmediatas que conviertan la ocasión en un despacho de tareas pendientes.

El contenido de la conversación regular con los profesores varía mucho y depende de las personas y del grado de confianza que se tenga con ellos. Algunos posibles temas que abordar son:

1. Si realiza a gusto la tarea que desempeña en el centro.
2. Principales dificultades que encuentra en su tarea ordinaria.
3. Cómo son sus relaciones con su jefe inmediato.
4. De qué modo considera que puede contribuir a la buena marcha del centro.
5. Metas profesionales a corto, medio y largo plazo.
6. Pedirle sugerencias para mejorar la calidad del centro.

7. En función de la confianza, circunstancias personales o familiares que dificultan su tarea.
8. Qué tareas le gustaría realizar el trimestre o curso próximo.
9. Actividades extraescolares que podría dirigir.
10. Concluir, de todo lo anterior, dos o tres objetivos hasta la siguiente entrevista.

2. Medios informales

La conversación formal muchas veces no da el fruto deseado si el trato personal no se cultiva cuidando otras muchas ocasiones que facilita la vida diaria.

Algunas de estas ocasiones son las siguientes:

1. *Comedor.* Coincidir a mediodía con otras personas que trabajan en el Centro educativo da pie a poder mantener conversaciones sobre temas variados que permiten un mejor conocimiento mutuo. Convendrá variar de mesa y de hora para no estar siempre con los mismos.

2. *Sala de profesores.* Coincidir ahí permite pequeñas consultas o comentarios que no tienen entidad para ir al despacho y que generalmente no se harían de no darse esa coincidencia. Debe evitarse despachar en público e informalmente lo que requiere una consulta privada o formal. En muchas ocasiones, la labor del directivo será dar un cauce hacia el conducto más oportuno de la consulta: nuestros subordinados no pueden verse «puenteados».

3. *Pasillos.* Sin convertirse en vigilante ni traducir nuestra labor directiva en fiscalizadora, los pasillos son una estupenda fuente de observación: puntualidad, calidad del trato profesores-alumnos, coincidencia con el profesor que no frecuenta el comedor o la sala de profesores, etc.

4. *Celebraciones*. Toda organización social necesita tener sus fiestas, y ordinariamente el director debe estar presente aunque no le gusten mucho las relaciones sociales.

3. *Peligros que deben evitarse*

1. Por inclinación natural tendemos a circunscribir el trato a las personas con las que tenemos mayor afinidad o confianza. Además, hay personas cuyo trato es menos agradable o, simplemente, por timidez u otros motivos, eluden la conversación.

   Si uno no hace el esfuerzo expreso por evitarlo, se convive con el círculo más afín. Aunque suene a tópico, se es director de todos, no sólo de aquellos que propugnaron nuestra candidatura o son más amables. Hay directivos rodeados de una guardia pretoriana que no conocen el calado real de los problemas. A veces, se crean corrientes de opinión que parecen generales, pero que son de un grupo de personas.

2. Toda petición o sugerencia merece una respuesta, aunque ésta tenga que ser negativa. Hay que evitar dejar en vía muerta los temas, no abordarlos con toda la profundidad requerida y, tan pronto como sea posible u oportuno, hacerlo. Sin embargo, en muchas ocasiones no se puede responder inmediatamente: porque no es de nuestra exclusiva competencia, porque el tema requiere estudio o, simplemente, porque la precipitación no es una buena consejera.

3. En lo posible, todas las correcciones deben hacerse en privado. En ningún caso, a un jefe delante de sus subordinados. Hay personas a las que su carácter impulsivo les lleva a intervenir inmediatamente, sin valorar las circunstancias. Sin embargo, todavía es más frecuente no llamar nunca la atención para evitarse un mal rato.

«Reparar el daño causado por un profesor en el centro que está, de modo manifiesto, en contra de sus objetivos, es muy difícil. Por eso, el proceso de selección y de orientación de los profesores una vez incorporados es de suma importancia» (Isaacs, D., Pamplona 1987).

Atender a los profesores correctamente requiere una tarea de dirección consciente de la importancia que tienen éstos en el Centro educativo; hasta tal punto que se podría decir que la tarea principal de un directivo, y especialmente del Director Técnico y los Jefes de sección, es formar a los profesores.

Por otra parte, muchos de los profesores —si está bien hecha la selección, al menos entre los nuevos— están en disposición excelente de dejarse formar. Hace falta que el colegio les transmita su estilo y que el directivo vea la mejor manera de hacer fructificar sus aptitudes. Lograr que confluyan los intereses formativos del profesor y del centro es tarea primordial del directivo.

Conviene que la responsabilidad de la atención de los profesores recaiga sobre un directivo: el Director Técnico; si bien, sobre todo cuando el centro es grande, él delegue la formación inmediata en otras personas. De todas formas, entiendo que el Director Técnico debe hablar, al menos, dos veces al año con todos y cada uno de los profesores del colegio. Incluso si son varios los nuevos, es oportuno que delegue en quien pueda atenderlos intensamente las primeras semanas, pues «las actitudes y los hábitos se forman deprisa y cambian despacio» (Johnson, 1989).

Aunque se pueden aprovechar algunas reuniones para dar formación colectiva a los profesores, esto no suple la necesaria atención personal que requiere cada uno. Se irá viendo personalmente la situación de cada profesor para poder indicarle, con delicadeza y claridad, sus puntos fuertes y débiles, así como los aspectos en los que debe trabajar y progresar para estar en sintonía con el estilo del colegio. Esa atención frecuente y los éxitos que, como consecuencia, se lograrán, es uno de los mejores acicates para que directivo y profesor continúen dicha tarea.

La anterior formación debe ser equilibrada, de tal forma que «de las cuatro áreas de actividad del profesor —docencia, orientación personal, normativa de la convivencia, investigación y perfeccionamiento continuo— es correcta una ligera especiali-

zación hacia una de esas áreas, pero siempre menos en las enseñanzas no universitarias» (Isaacs, 1977).

Como todo esto requiere tiempo conviene tener claro que es una labor prioritaria. «La atención personal al profesorado ha de ser una de las preocupaciones básicas del Consejo de Dirección» (García Hoz y Medina, 1986); o, en un sentido más amplio, en el que entre todo el personal del Centro educativo: «la primera preocupación de un directivo de centro escolar debe ser ocuparse de la formación de sus subordinados» (Rostand Gómez, 1991).

Pensando en las cuatro áreas que señala Isaacs, quizá convenga insistir en la de orientación, donde la sola experiencia se demuestra insuficiente. Como muy gráficamente describe Johnson, a los centros educativos los impulsan las personas que, trabajando en él, están en «fase de crecimiento», idea complementaria con la que en otro momento dice el mismo autor: «nunca desprecie a aquellos que tengan una capacidad limitada pero que siguen al pie del cañón semana tras semana, produciendo resultados razonables».

Como los resultados con los profesores suelen ser menos espectaculares que con los alumnos, conviene tener claro que los adultos necesitan tiempo para cambiar de ideas en asuntos importantes. Además, la formación bien asimilada y llevada a la práctica por un profesor tiene un efecto multiplicador que revierte en beneficio del Centro educativo.

Hace falta haberlo intentado por muchos medios, muchas veces y por diferentes personas, antes de llegar a la conclusión de que con un profesor no hay nada que hacer. Lo más frecuente es que, por diversas circunstancias, al profesor que aparentemente parece difícil que rinda más en poco tiempo, se le encomienden tareas secundarias y se le tenga casi abandonado.

Clasificación del profesorado

Siguiendo con la atención a los profesores, merece la pena seguir una clasificación un poco simple pero sugerente, como es la que ofrecen Hersey y Blanchard, recogida y comentada por

Álvarez Fernández. Estos autores establecen cuatro posiciones del profesor ante su tarea:

- Sabe y quiere.
- No sabe y quiere.
- Sabe y no quiere.
- No sabe y no quiere.

Cada miembro del equipo directivo, en función de la faceta del centro que tiene encomendada, e inevitablemente de su propia percepción, podría ver la lista de profesores del centro e ir encuadrándolos en uno de los cuatro apartados. Si luego tienen una puesta en común, y agrupando todas las facetas vuelven a hacer el mismo ejercicio, pueden tener un instrumento de trabajo de bastante fiabilidad.

Cabe objetar que las personas difícilmente somos calificables, y es verdad. Además, en esta división, y en cualquier otra, podemos encontrar multitud de matices, pero no podemos olvidar que un exceso de análisis con frecuencia lleva a la parálisis. En todo caso, tómese como un instrumento de validez relativa y de un uso orientativo.

1. Sabe y quiere

Es el grupo que impulsa el centro. Son un motor importantísimo y es un error no atenderles porque ya funcionan. A veces, por exceso de carga, se pueden ir agotando o, lo que es peor, perdiendo la ilusión.

Es muy fácil gobernar a este tipo de profesor; conviene darles mucha autonomía de trabajo y pueden asumir cotas altas de gestión y responsabilidad. De entre ellos saldrán los próximos directivos. De todas formas, no es malo recordar que un buen profesor no tiene por qué ser un buen directivo, aunque sí a la inversa.

Con éstas y otras posibles observaciones conviene descender a cada caso e ir estudiando nuevas metas, la formación necesaria, cómo reforzar sus puntos fuertes y cómo velar por su descanso.

Algunas veces, por vía de ascenso, del tipo que sea, se irán. Del resto, si no se les cuida con esmero, no es difícil que alguno pierda sus buenas condiciones. La tendencia de algunos equipos directivos a atender sólo los problemas les puede llevar a cometer el grave error de un cierto abandono a estas personas.

2. *No sabe y quiere*

Situación frecuente en el profesor novel. Tiene mucha ilusión y poca ciencia pedagógica. Si lo hacemos bien, muchos pasarán a la situación descrita en el apartado anterior.

Sus carencias principales son de formación y experiencia. Para la primera conviene seguir un plan. A veces, por exceso de trabajo de los directivos, quedan desatendidos y sólo les queda el aprendizaje personal. Quizá un profesor del grupo anterior, con dotes de liderazgo, pueda atenderlos más atentamente.

La necesidad urgente de eficacia puede llevar a algún directivo a no saber esperar y a pedirles antes de tiempo lo que todavía no pueden dar. Es necesario combinar acertadamente formación, responsabilidad, exigencia y paciencia. Si no se hace bien o no responden a las expectativas puestas en ellos, viene la no renovación del contrato. Para bien o para mal, sólo podemos contratar a los mejores; equivocarse en esto suele significar llenar de lastre el centro.

3. *Sabe y no quiere*

Suelen ser personas desmotivadas y muy críticas. Con frecuencia, antes fueron de los mejores y por diversas circunstancias, a veces dolorosas, han ido cayendo en esta situación. Un directivo sin experiencia puede llenarse de amargura ante las reticencias que encuentra en ellos en sus intentos de exigencia y ayuda.

Aquí, es especialmente importante la atención personalizada. Los intentos de ayuda tienen que ir acompañados de cariño y paciencia. A veces, hay que cerrar heridas del pasado.

En no pocas ocasiones han perdido la esperanza de salir de su situación y, por ofuscación, tienen listas de agravios personales. Suelen rechazar la formación. Son propensos a la crítica y al mal ambiente ante el equipo directivo. Si tienen liderazgo pueden arrastrar en un remolino a todo el centro.

Primero, hay que ayudarles a querer cambiar y volver a encontrar motivación en su trabajo. No pocas veces, después de agotados todos los medios, es preciso tomar medidas enérgicas. Dentro de la especial dificultad que supone su trato, un criterio eficaz puede ser: ante la desesperanza personal, comprensión y ayuda; ante los catalizadores de actitudes negativas, aplicación de la estricta legalidad.

4. *No sabe y no quiere*

No te desesperes si tienes profesores en esta situación. Casi todas las instituciones educativas tienen personas en esa línea. Dedica con tu equipo una sesión de trabajo a las medidas tendentes a paliar esta situación. Hay que procurar por todos los medios que el tono del centro lo den los profesores encuadrados en los dos primeros grupos, incluso aunque, por el momento, sean pocos.

UNA HERRAMIENTA EN LA FORMACIÓN

Valero y Lucas establecen cuatro tareas básicas que debe acometer el directivo: analizar, diagnosticar, elegir y realizar. Las dos primeras hacen referencia al presente; las otras dos al futuro que tienen que hacer realidad.

En una gran empresa o en la Administración, estas labores las pueden desempeñar departamentos y personas diferentes; en un Centro educativo recaen sobre las mismas personas, por lo que la formación debe ser más polivalente.

En realidad, estas funciones tienen variedad de aplicaciones: la propia tarea del profesor, la acción tutorial personal o colectiva y, por supuesto, la tarea del directivo.

Hay dos requisitos, a mi juicio, previos: serenidad y continui-

dad. Una persona acosada por lo inmediato, sin tiempo para reflexionar personalmente y en equipo, no podrá realizar estas tareas. Quizá, en sentido estricto, podemos pensar que no gobierna; se limita a gestionar el día a día. A una persona sin continuidad le falta perspectiva.

1. Analizar

El primer requisito es tener información suficiente y fiable. Un director enclaustrado en su despacho y sin vías de comunicación fluidas y amplias irá perdiendo el contacto con la realidad. Un miembro del equipo directivo exclusivamente centrado en su tarea, y que no intercambia información con los demás, fácilmente perderá la visión de conjunto y verá el centro exclusivamente desde el prisma de la parcela de su gobierno.

Gobernar con datos ayuda mucho a ser certeros en nuestro juicio. Ver la escuela desde el punto de vista de tres padres indignados o entusiastas es no actuar con rigor. Datos no son necesariamente números, salvo en gerencia; ni estadísticas, aunque ambos ayuden. El juicio de una persona con experiencia, ponderada, puede tener más valor que el de un recién llegado o el mediatizado por problemas personales.

Conviene establecer criterios estables que permitan definir políticas y trayectorias. Si cada año nos fijamos en unos indicadores distintos podemos ir a la deriva. Algunos pueden ser permanentes, como la cuenta de resultados y los índices de éxito escolar; otros pueden ser contingentes, como el número de solicitudes, pero quizá en un determinado momento muy significativos.

La información se debe jerarquizar, sopesar y medir. A veces un exceso de información poco significativa puede hacer perder de vista los temas de fondo, las líneas maestras sobre las que descansa el Proyecto Educativo.

Cada tres años conviene hacer un análisis a fondo de la situación del centro. Es un tiempo suficiente para evaluar iniciativas en marcha y desecharlas o reforzarlas.

2. Diagnosticar

Haciendo un paralelismo con la medicina, conocidos los síntomas y el historial, hay que llegar al diagnóstico. La experiencia, la ciencia o una especial intuición ayudan notablemente en esta labor.

Como los problemas suelen ser complejos, también lo suelen ser las causas, aunque hay excepciones. Como, a pesar de la diversidad, los centros educativos tienen un gran parecido entre sí, conocer las disyuntivas de otros directivos del propio país o del extranjero facilita mucho la tarea.

Los estudiosos con frecuencia realizan bien el análisis y el diagnóstico, y es de gran utilidad leer lo publicado, realizar consultas, profundizar científicamente en los problemas. Detectar las causas es poder estar en situación de poner remedios.

La labor que pueden hacer instituciones públicas y privadas como foro de análisis y diagnóstico de la realidad educativa es inmensa.

3. Elegir

Una vez diagnosticada la enfermedad hay que elegir la medicina adecuada y aplicarla con constancia. En alguna ocasión he oído la expresión: «del análisis a la parálisis». Ciertamente, si es importante analizar y diagnosticar, no lo es menos buscar y aplicar el remedio. Lamentarse, renunciar al esfuerzo es una actitud derrotista que no puede tener un directivo. Se espera de él un liderazgo que lleve a poner los medios para superar esa situación.

Conocer la naturaleza humana, la historia de la pedagogía, las nuevas investigaciones, ayudan a elegir con acierto. Elegir es comprometerse, optar por unas medidas a veces poco agradables.

4. Realizar

Finalmente, hace falta llevar a cabo las decisiones. Generalmente, se requiere fortaleza y constancia. Para hacerlo acertada-

mente se precisa haber realizado bien los pasos anteriores. Cada uno de ellos es condición necesaria para los siguientes, pero la tarea no está acabada hasta que se realiza el conjunto.

Conjugar firmeza con tacto todavía es menos frecuente. No es extraño que el directivo que tiene que sacar a la escuela de una crisis se «queme» en la tarea. Muchas veces no es posible otra solución.

Conclusión

Realmente, todos los aspectos anteriores son principios básicos de cualquier tarea de gobierno que se tienen que ejercer en el día a día y en las grandes decisiones. Ninguno de los pasos se puede obviar.

Al ser compleja esta labor es precisa la ayuda mutua entre los miembros del equipo directivo, cubriendo cada uno de ellos con sus puntos fuertes los débiles de los otros. Todo esto no es posible realizarlo si falta el mínimo de serenidad necesario para reflexionar, lo que suele ir unido a tiempo dedicado al gobierno. Lo urgente no puede atropellar a lo importante.

Capítulo V
CALIDAD EDUCATIVA

Indicadores de la calidad educativa

No es fácil establecer una definición de calidad educativa para todos los centros, pero, indudablemente, hay unos indicadores que nos pueden servir para valorar el grado de eficacia educativa que tiene el centro. Unos son cuantitativos y otros cualitativos, y entre todos perfilan un tipo de centro con calidad.

Soy consciente de la diferencia entre las diversas cuestiones que expongo a continuación. No pretendo hacer un análisis exhaustivo, sino reflexionar contigo sobre un aspecto que preocupa a las Autoridades educativas y a todos los directivos de Centros Educativos. Si hace unos años el reto educativo principal era la escolarización, ahora lo es la calidad.

Veamos algunos de esos posibles indicadores de calidad educativa:

1. La frecuencia con que antiguos alumnos visitan el colegio con ocasión de fiestas, aniversarios de promociones, etc.
2. El número de padres de antiguos alumnos que siguen vinculados al colegio.
3. El porcentaje de antiguos alumnos que llevan a estudiar a sus hijos al colegio.
4. La concordancia entre el Proyecto Educativo y el estilo de vida de los antiguos alumnos.

5. El porcentaje de antiguos alumnos que aprueban todo en junio en el primer año de estudios posteriores.
6. El número de familias nuevas que son presentadas al colegio por familias actuales.
7. La respuesta de los padres a las convocatorias de reuniones para ellos en el colegio.
8. El número de entrevistas padres-tutor a lo largo del curso.
9. El grado de ayuda económica que los padres aportan voluntariamente para el sostenimiento del centro.
10. La frecuencia con que llegan al equipo directivo elogios o críticas razonadas.
11. La consideración social que tiene ser profesor en esa institución.
12. El índice de actividades extraescolares impulsadas y sostenidas por profesores.
13. Las clases extraordinarias que voluntariamente imparten los profesores a sus alumnos.
14. El porcentaje de profesores particulares que tienen los alumnos.
15. La frecuencia con que los profesores leen libros de didáctica y participan en cursillos de reciclaje profesional.
16. La frecuencia con que se ven profesores en el colegio fuera del horario obligatorio.
17. La publicación de libros o artículos pedagógicos de los profesores del Centro educativo.
18. La calidad de las relaciones personales entre los profesores y el equipo directivo.
19. El prestigio que tiene cada profesor ante los antiguos alumnos.
20. El número de horas de estudio personal que dedican cada semana los profesores del colegio.
21. Ratio alumno/profesor. Número de alumnos por aula.
22. Índice de faltas sin justificar entre los alumnos mayores.
23. Porcentaje de alumnos que aprueban todo el curso en junio.
24. Porcentaje de alumnos, sobre el total de matriculados en el último curso de bachillerato, que superan en junio la Selectividad.

25. Índice de solicitudes recibidas en el colegio para ingresar en los primeros cursos.
26. Promedio de horas de estudio. Puede servir como referencia la siguiente: 1.°-3.° de Primaria: media hora diaria; 4.°- 6.° de Primaria: una hora diaria; Secundaria: hora y media diaria; Bachillerato: dos horas diarias.
27. Idiomas que dominan los alumnos al terminar sus estudios en el Centro educativo.
28. Si, en la práctica, los alumnos enfermos son visitados por un profesor o compañeros.
29. Si, entre todo el equipo directivo, conocen a todas las familias del centro.
30. Limpieza del Centro educativo.
31. Si todas las llamadas telefónicas de alumnos y familiares son atendidas convenientemente.
32. Si los objetos perdidos son encontrados con facilidad.
33. Comida tirada al suelo por los alumnos en el comedor.
34. Tiempo transcurrido desde que se hace una ficha de arreglos hasta la reparación correspondiente.
35. Si profesores y alumnos son llamados por su nombre.
36. Si hay cauces establecidos, que funcionan bien, para la comunicación dentro del Centro educativo.
37. Si el servicio de transporte funciona con puntualidad y eficacia.
38. Frecuencia con que los padres son informados de la marcha académica y personal de sus hijos.
39. Continuidad en el equipo directivo y claustro de profesores.
40. Porcentaje del presupuesto del colegio dedicado a la formación de profesores y empleados.

Cultura del Centro educativo

Parece demostrado que resulta de vital importancia, en las empresas, tener una cultura común. Estudiosos de USA, Japón y, en menor grado, europeos, entienden como muy positivo que los integrantes de un centro de trabajo tengan valores compartidos. Es en esta acepción como utilizo el término de cultura común.

Si aceptamos que la finalidad de un Centro educativo es educar, parece obvio que esa cultura común debe extenderse a otras facetas tales como la concepción del hombre y de la sociedad, el sentido de la vida, incluyendo, como es lógico, el hecho religioso. En el caso de faltar esa unanimidad en todo o en parte, habrá que buscar algún tipo de valor compartido que forme parte esencial del Proyecto Educativo.

A estos rasgos previos, que podrían ser comunes a un grupo de centros, hay que añadir el estilo educativo propio que responde a la aplicación concreta del Proyecto Educativo en cada colegio. En ese estilo propio se pondrá el acento en unos modos de educar comunes a quienes forman parte de ese centro.

Si el Proyecto Educativo lo elabora el titular, es muy importante considerar el grado de identificación con él que tienen las personas que componen el centro: padres, profesores, alumnos, personal no docente. En la medida en que esa identificación sea más amplia en extensión y hondura, más rica será la cultura propia y más importancia adquirirá la formación de profesores nuevos y de familias recién incorporadas que todavía no posean esos valores en el mismo grado que el resto.

Precisamente porque se puede ganar en hondura, y porque el estilo educativo no se improvisa, es muy importante toda la labor formativa si no quiere convertirse el Proyecto Educativo en papel mojado, útil solamente para enviar a las Autoridades educativas.

Aun sabiendo que quizá no todo se puede reflejar fácilmente por escrito, es importante la labor de sistematizar, de establecer prioridades, de estudiar el reflejo en la vida diaria.

Entre los profesores, y mucho más entre los alumnos, parte de esa formación se realiza por ósmosis, por lo que adquiere gran importancia la posibilidad de convivencia entre unos y otros. Cuando el Centro educativo es muy grande, adquieren especial importancia las secciones, que es la forma ordinaria de estructurar los colegios. Con su sala de profesores propia, zonas de descanso para los alumnos por secciones, actividades con padres, etc., el conocimiento mutuo es elevado y, por tanto, también las posibilidades de ayuda recíproca.

Si el equipo directivo está integrado en la vida del centro y sus miembros no son considerados exclusivamente como jefes o

como representantes del titular, será decisiva su actuación como elemento de cohesión y de coherencia, que es su principal misión.

En los centros grandes —más de 600 alumnos— cobra gran importancia el conocimiento, por todos, de los proyectos en marcha. Una vida excesivamente centrada en la sección es un obstáculo para comunicarse. De ahí, que sea un tema que abordar la fluidez en la comunicación interna, para la que hay que buscar unos cauces.

La comunicación interna

Es lógico y necesario que en un Centro educativo haya una gran cantidad de iniciativas, siquiera para que todos encuentren algo afín. Son tantas las potencialidades de cada persona que, cuando conviven un elevado número, como ocurre en un colegio, la comunicación juega un papel importantísimo si no queremos vivir como extraños. Por otra parte, unas iniciativas sugieren otras, con lo que se produce un efecto multiplicador.

La participación y el abundante entramado social son manifestaciones de madurez en un núcleo de convivencia humana.

1. Diversidad de organismos

Son muchos los equipos, institucionalizados o no, que pueden darse en un centro: APA, Consejo Escolar, Claustro, Equipo Directivo, Sección Deportiva, etc. Si son organismos vivos realizarán una pluralidad de actividades a lo largo del curso. Es muy frecuente, por fragilidad en las relaciones humanas, que cada uno de ellos tienda a plantearse exclusivamente sus propios intereses e incluso que, estos sean, en alguna ocasión, antagónicos.

Es evidente que, aunque sólo sea por eficacia, se hace necesario un mínimo de organización y comunicación. A veces, porque requerirán las mismas instalaciones, otras, porque confluirán sobre el mismo público. Ciertamente, el equipo directivo y especialmente el director, tendrá que actuar como moderador y coordinador.

2. *Problemas de la incomunicación*

Sin comunicación es imposible que se dé lo que todos los investigadores consideran importante: la cultura del centro o estilo educativo.

Para que la actividad educativa tenga eficacia es preciso que sea coherente, y cuando esto no se da viene la esterilidad y el caos.

Son muchas las personas que constituyen un Centro educativo: padres, profesores, alumnos, personal no docente. Al estar basado casi todo en las relaciones humanas, cuando éstas son de mala calidad, se gastan casi todas las energías en resolver conflictos y problemas. En opinión de Peter Drucker, especialista en relaciones humanas, cuando en una institución casi todo el tiempo se emplea en resolver conflictos internos, se ha llegado a la inoperancia.

3. *Mecanismos de comunicación*

Hay que establecer canales de comunicación que permitan que la información ascendente, descendente y en horizontal se transmita a todos los posibles interesados. La comunicación oral es rápida, muy natural, pero con frecuencia es inexacta, se deforma en la transmisión y no tiene garantías de llegar a todos.

Tampoco parece acertado enviar copia de todo a todos, pues se produce tal inflación de correspondencia que al final se devalúa.

4. *Comunicación con los padres*

Debe estar coordinada por una sola persona, posiblemente el Secretario, y toda carta deber ser revisada por, al menos, dos personas con autoridad. Simplifica mucho —y supone un ahorro de envíos— unificar la información en uno o varios envíos al mes.

Es conveniente enviar copia de esas cartas a las personas que atienden la recepción y el teléfono. Da muy mala impresión que alguien pregunte por una determinada actividad y que en recepción no se nos sepa dar razón de ella.

5. *Comunicación con los profesores*

Las nuevas tecnologías van a facilitar mucho las posibilidades de comunicación interna y externa. Es muy importante preparar el centro para aprovechar al máximo esas posibilidades.

Si el correo interno es ágil, conviene mantener muy bien informado al profesorado. En caso de duda, es preferible enviar comunicación. Cuando el tablón de anuncios funciona y está al día, éste puede ser un buen sistema.

En algunos centros da muy buen resultado preparar una circular semanal con noticias de interés, siempre y cuando se garantice que llega a tiempo.Tertulias, reuniones o sesiones informativas mensuales son otros tantos medios de comunicación que pueden ser útiles en mayor o menor medida, según el tamaño y necesidades del Centro educativo.

6. *Comunicaciones a los alumnos*

El sistema más eficaz son los avisos del tutor en su aula o del Jefe de estudios en su sección. Con alumnos mayores, el tablón de anuncios, y si es individual la comunicación, mediante carta a su domicilio.

7. *Relación con los antiguos alumnos*

Mantener la comunicación con los antiguos alumnos forma parte del estilo de un Centro educativo con solera. Si no tienen una publicación específica, conviene insertar unas páginas en la publicación periódica que se edite para las familias actuales.

8. *Comunicación entre los miembros de un mismo equipo*

A veces una sobrecarga de actividad lleva a que la comunicación entre los miembros del equipo directivo se reduzca a la sesión de gobierno. Muchos recelos y choques de competencias se

producen por incomunicación. La unidad interior entre el equipo de dirección pasa por el intercambio frecuente de información.

Situación similar puede producirse en una sección o departamento. Ante problemas comunes suelen multiplicarse los esfuerzos, no tanto por diversidad de respuestas como por falta de conocimiento sobre lo que resulta eficaz para otros. Puede ser una solución que todas las sesiones de trabajo tengan una parte informativa sobre las actividades de otros.

La convivencia intensa de los miembros de un mismo equipo permite conocerse mutuamente y lograr que unas cordiales relaciones humanas se mantengan a pesar de las naturales discrepancias al abordar los problemas.

9. *Comunicación personal*

En centros educativos grandes es frecuente que haya profesores que apenas se traten, no por distanciamiento entre ellos sino por la no coincidencia en actividades comunes. Las familias de compañeros de clase no se tratan si no hay ocasiones de convivencia. Favorecer iniciativas de participación y comunicación, además de un talante abierto en el trato, posibilitará una mayor intensidad de la convivencia.

Medidas para mejorar la calidad

Dice Johnson (1989) que «una gran parte del éxito de su empresa depende de la manera en que usted trate con las personas». Se trata de crear un clima, una cultura en el Centro educativo, en el que se trabaja con y para personas.

Sin pretender agotar el tema, voy a señalar algunos aspectos básicos para lograr esa cultura que repercutirá directamente en una mejor calidad educativa:

1. Los directivos deben establecer unos indicadores de calidad en el Centro educativo amplios, variados y concretos; indicadores que todos los miembros de la comunidad educativa deben no sólo conocer sino estar formados para alcanzarlos.

2. Antes de exigir resultados hay que dedicar tiempo, esfuerzo y dinero a formar. Un directivo necesita ser ejemplar en su trabajo como condición previa de prestigio a su intento de formar profesores.

3. El puesto de directivo requiere un esfuerzo diario para estar desempeñándolo con eficacia. El respeto no lo tendrá tanto por el cargo que ocupa como por la calidad de su trabajo, que le hará acreedor de un sólido prestigio humano y profesional.

4. Todo directivo debe ser consciente de que sus observaciones a los profesores y alumnos serán muy tenidas en cuenta por éstos, incluso en el caso de que no rectifiquen el comportamiento, por lo que dichas observaciones deberán estar en directa consonancia con el perfil de profesor o alumno que deseamos.

5. Por lo indicado en el punto anterior las reprimendas a los subordinados deben ser escasas, muy justificadas y evitando formarnos un juicio inamovible de la persona corregida.

6. En las reuniones del equipo directivo los juicios sobre las personas que dependen de nosotros deben ser delicados, veraces y abiertos al cambio.

7. La mayoría de las veces las personas no necesitan tanto una reprimenda como unas palabras de aliento y ánimo. En cualquier caso se debe tener muy en cuenta el carácter de la persona con la que tratamos.

8. Un directivo no puede actuar impulsivamente. Las consecuencias de sus actuaciones tienen gran trascendencia; es muy importante que pueda cumplir lo que dice, pero también lo es que sepa rectificar a tiempo.

9. Pedir disculpas a un subordinado no es humillante; al contrario, genera tal simpatía que hay que procurar no hacerlo por demagogia. La sinceridad en este aspecto —como en tantos— es fundamental.

10. Las consultas a los subordinados denotan humildad e inteligencia. Consultar no significa, necesariamente, actuar según el consejo, pero sí tenerlo en cuenta.

11. La dignidad del alumno como persona es incuestionable.

12. Con mucha frecuencia se descuidan los modos en la corrección del alumno. La manera de hablarle se debe cuidar extremadamente, aunque la falta cometida sea grave.

13. El alumno, inconscientemente, tiende a tratar como es tratado. De ahí que su respuesta a la corrección, con frecuencia, dependa de quién y cómo se le haga.

14. Es dañino para la tarea educativa considerar al profesorado y alumnado como dos estamentos opuestos.

15. Exigir, y exigir mucho, no está reñido con la cordialidad y comprensión. Eso sí, primero se enseña, se forma, y después se exige.

16. Denota calidad profesional la capacidad de recibir sugerencias, aceptar las propias limitaciones, asumir la responsabilidad de nuestros actos, y especialmente la de rectificar noblemente cuando nos hemos equivocado.

17. La fluidez en la comunicación, ascendente y descendente, es fundamental para evitar malentendidos. Dedicar mucho tiempo a escuchar, estar y hablar con los alumnos siempre es positivo.

18. Es necesario dar tiempo a la rectificación. Una vez dichas las cosas parece razonable dar la oportunidad de varios intentos, antes de exigir resultados perfectos.

19. «La acción de mandar encierra más arte que ciencia. Mandar es trabajar con las aspiraciones, los problemas y los conflictos de los hombres, y los hombres somos tan diferentes» (Rodríguez Porras, 1989).

20. Mandar requiere una infinita paciencia para lograr progresivamente el paso de lo que somos a lo que queremos ser.

Mejorar la imagen del centro

En los próximos años los centros educativos van a tener que cuidar su imagen con mucha más atención que hasta el momento presente. Cualquier institución procura que el público al que se dirige conozca la calidad de su actuación.

Tarea del directivo es plantearse qué imagen tiene el centro en su zona de influencia y cómo puede mejorar para ofrecer un mejor servicio, o al menos, para que su labor no quede desdibujada por ciertos aspectos que, por otra parte, son fáciles de corregir. Veamos un buen número de ellos:

1. Los accesos y, como mínimo los carteles indicadores de su colegio, deben estar limpios.
2. La centralita de teléfono no puede estar saturada permanentemente. Si es necesario, habrá que ampliar el número de líneas telefónicas.
3. La persona que atiende el teléfono ha de hacerlo amablemente y facilitar al interlocutor el mejor servicio posible, localizando con diligencia a la persona requerida u ofreciéndose a dejarle recado, buscar otra persona que la atienda, etc. No hay que olvidar que el primer contacto de una familia con el colegio suele ser telefónico.
4. El colegio debe ser fácilmente localizable, y para ello, si es preciso, difundir planos de acceso y colocar carteles indicadores.
5. Debe estar previsto quién atiende las visitas. Aunque no hayan avisado de antemano conviene atenderlas con co-

rrección, y facilitarles impresos, horas de visita, cita con la persona a quien debe acudir, etc.

6. La sala de visitas debe estar decorada con buen gusto. Conviene dejar en ella información, revistas del colegio, etc. Si los visitantes no son fumadores, tampoco debe hacerlo quien les atiende. En caso de fumar, luego se ventilará la habitación y se limpiará el cenicero.
7. Han de cumplirse los plazos que se concreten para las gestiones a realizar: llamada dando respuesta a la gestión, nueva entrevista, etc.
8. Debe revisarse, mejor si lo hacen dos personas, el contenido y calidad de los envíos a las familias. En la duda, enviar lo de mejor calidad.
9. Hay de informar siempre a la familia cuando un alumno sufra una lesión, aunque lo deseable es que el centro se ofrezca a encargarse de la atención médica, y hacer el parte de accidente. Al terminar, se lleva al alumno a su domicilio.
10. Ante las ausencias, lo lógico es llamar a casa preguntando el motivo e interesándose por la salud, si es el caso.
11. Es muy de agradecer visitar a los enfermos. Siempre debe llamarse al domicilio consultando la posible visita.
12. Hay centros que envían unas letras del director felicitando al alumno en su cumpleaños.
13. Al alumno y a sus familiares se les llama por el nombre de pila; el apellido debe reservarse para la correspondencia.
14. Los profesores deben ir vestidos, al menos, con la misma corrección que se exige a los alumnos y con la que los padres y visitantes acuden al centro.
15. Periódicamente conviene recordar a los alumnos las reglas básicas de urbanidad en el trato, en el comedor. Los profesores han de ser ejemplares.
16. Hay que enseñar a los más pequeños, y exigir a los mayores, a ceder el paso en las puertas.
17. La vajilla del comedor debe estar muy limpia.
18. El centro debe estar decorado con buen gusto, aunque no tiene por qué ser material caro. Incluso podrían ponerse

cuadros y motivos decorativos elaborados por los propios alumnos.

19. Los cuartos de baño ha de estar muy limpios y cuidados, reponiendo el material higiénico con toda la frecuencia necesaria. No debe permitirse que una pintada o inscripción esté más de veinticuatro horas.
20. Debe haber un lugar fácilmente accesible donde limpiar los ceniceros para que, habitualmente, éstos estén vacíos.
21. Es preciso que haya perchas y paragüeros, al menos en las salas de visitas y de profesores.
22. El tablón de anuncios ha de estar actualizado, con noticias de interés general. Todo escrito deteriorado debe retirarse.
23. La mesa y armarios de la sala de profesores tienen estar ordenados; no son un almacén donde se van amontonando cosas.
24. Los pasillos deben tener papeleras. No deben tolerarse papeles por el suelo.
25. Debe enseñarse a los alumnos, aunque sean muy pequeños, a ir por los pasillos andando y sin gritar.
26. Hay que acostumbrar a los alumnos a tirar a la papelera los envoltorios y los restos de bocadillos.
27. Las aulas pueden estar decoradas con libertad y buen gusto, pero no debe admitirse el desorden ni la suciedad.
28. Los vestuarios, sobre todo en invierno, deben limpiarse con la frecuencia necesaria para que estén permanentemente dignos.
29. Puede instalarse un lugar a cubierto donde las familias esperen a sus hijos a la salida del colegio.
30. Los celadores de autobús, en su atuendo y modales, deben reflejar el estilo del colegio.
31. Ha de informarse a las familias de las prendas que van a usar los alumnos. En general, hay que evitar que usen prendas deportivas para la asistencia ordinaria a clase.
32. Cuando haya reuniones de padres, la sala que se utilice debe estar preparada previamente al acto: luces, calefacción, etc.
33. Los lugares de uso extraescolar deben tener una regla-

mentación mínima, por escrito, para que después de su uso queden en perfecto estado.

34. A un alumno o padre enfadado nunca se le puede contestar de malos modos, aunque el interesado dé motivo para ello.
35. El trato entre profesores ha de responder al tono humano propio del centro. Nunca deben darse discusiones públicas.
36. Al menos durante todo el horario escolar, debe haber alguien en Información. Si hay comedor, también a mediodía.
37. Las cortinas y cristales tienen que limpiarse con la periodicidad necesaria para que estén habitualmente limpios.
38. Siempre debe haber algún profesor atendiendo a los alumnos en sus zonas de descanso.
39. Todas estas indicaciones no pueden ser tarea de unos pocos; hay que conseguir que formen parte del estilo del centro.
40. Sin interferencias, pero con diligencia, cualquier educador debe intervenir cuando la ocasión lo requiera, aunque no forme parte de sus funciones en sentido estricto.

CAPÍTULO VI
EVALUAR LOS RESULTADOS

EVALUACIÓN DE UN CURSO ACADÉMICO

El curso escolar es la unidad de tiempo más homogénea entre los Centros Educativos. A riesgo de ser reiterativo, voy a comentar algunos indicadores que pueden valorarse al finalizar el curso escolar. Dada la limitación de los recursos disponibles es necesario alcanzar el máximo de calidad con los medios a nuestro alcance.

Que el tema no es fácil lo demuestra el siguiente ejemplo: los profesores de Bachillerato de cualquier Centro educativo esperan con inquietud los resultados de la Selectividad por el prestigio en juego, individual y colectivo. Ciertamente podría bastar para obtener buenos resultados hacer una fuerte selección de los alumnos presentados. Con presentar sólo a los mejores se garantizan buenos resultados. Por tanto, una simple estadística no es toda la verdad. El coeficiente intelectual, el contexto socio-cultural, la misteriosa causa de por qué hay buenas y malas promociones con los mismos medios y en un mismo colegio. En fin, no pretendo agotar todos los factores, simplemente constatar que es posible un análisis, pero que éste no es simple.

1. Algunos indicadores

a. *Cumplimiento del Proyecto Educativo*
Es ciertamente un aspecto difícil de valorar. Las solas estadísticas no dan luz suficiente, pero no hay que prescindir de los datos. Las valoraciones intuitivas no son suficientemente fiables si no se constatan posteriormente.

b. *Resultados académicos*
Éstos si son cuantificables. Al finalizar el curso vale la pena hacer un informe, con criterios uniformes y constantes, del índice de fracaso escolar en el centro por cursos, secciones, etc. Los recursos informáticos facilitan la operación de tal modo que se puedan tener el mayor número posible de datos necesarios para esa evaluación.
Lo importante no es tener muchos datos, sino analizarlos bien y tomar decisiones acertadas. El porcentaje de suspensos no indica necesariamente la calidad del profesor sino su grado de exigencia. Ir creando una base de datos permite juzgar trayectorias que dan más luz que momentos aislados.
Se requiere, por otra parte, marcar objetivos. Considerar satisfactorio un 25% de fracaso escolar se contrapone a la conocida expresión de «si uno de cada cuatro aviones se estrellara...». Es, por otra parte, necesaria una cierta homogeneidad en la evaluación para que los resultados no dependan tanto del profesor concreto, máxime teniendo en cuenta que el alumno no tiene posibilidades de elección.

c. *Satisfacción del personal*
La del equipo directivo se suele medir por su continuidad o no en el cargo. El hecho de que muchos directivos presenten la dimisión crea serios problemas de relevo. En cualquier empresa los dos indicadores de satisfacción más tenidos en cuenta son los del cliente y la de los cuadros directivos.
Un centro difícilmente alcanzará calidad si no tiene estabilidad en los equipos directivos y si las personas —profesores, alumnos, no docentes— no se encuentran satisfechas.

La experiencia de muchos países y personas indica que en el profesorado la cuestión economía no es la única, ni siquiera la más importante, aunque no por ello desdeñable.

d. *La matrícula para el curso próximo*
Es otro dato cualitativo claro. Por la evolución de la natalidad la matrícula tiende a la baja. Se prevé un importante cierre de centros educativos en los próximos años; tanto que si la situación demográfica y económica no cambia los titulares, incluida la Administración, no podrán asegurar el mantenimiento de los puestos de trabajo.

e. *Circunstancias aclaratorias*
Los datos no se pueden estudiar fuera de contexto. Una evaluación punitiva no será aceptada por los profesores aunque, hoy por hoy, es la que a veces se aplica a los alumnos. El mal alumno o cambia o se va. Hay datos circunstanciales muy significativos que a veces condicionan mucho la valoración. Conocer la situación de partida, los medios disponibles es, no sólo necesario, sino imprescindible.

2. Extraer conclusiones

Tenemos que acostumbrarnos a que después de la valoración ponderada se deriven decisiones. Hacer ese esfuerzo evaluador para que luego todo siga como estaba tiene poco sentido. Es preciso tomar decisiones y establecer prioridades, porque dejar pasar el tiempo no resuelve los problemas. Me parece que ese proceso requiere al menos en su ejecución: flexibilidad, coherencia y fortaleza.

Nadie va a venir de fuera a solucionar los problemas de su centro. Esperarlo todo de la Administración es utópico.

Como los problemas suelen ser complejos, será necesario estudiarlos a fondo entre todas las personas afectadas. Alcanzar la calidad educativa debe ser un objetivo asumido por todos los integrantes del Centro educativo. A cada cual le corresponde poner su parte.

En el mundo anglosajón han pasado por circunstancias muy similares a las nuestras y hace tiempo que muchos centros han comenzado a plantearse fomentar la responsabilidad personal y la disciplina.

Hacer balance

La acción no es un fin, no basta que el colegio funcione para que se alcancen los objetivos previstos en el Proyecto Educativo. Tan indeseable es replantearse todo continuamente como entrar en una dinámica de la acción donde todo vale. Toda institución necesita hacer balance; tras unos meses de haber comenzado el curso y bastante antes de que finalice, vale la pena detenerse a pensar si estamos en camino de alcanzar las metas previstas a comienzos de curso.

1. Informar obliga a pensar

Frecuentemente si no hay un organismo que pida ser informado, tampoco nadie se para a pensar. Bastante trabajo hay como para que, encima, el jefe se ponga a filosofar, o peor aún, empiece a pedir un informe tras otro.

El interesado debe tener clara conciencia de que el primer beneficiado será él mismo. Por el contrario, si se tiene la clara sensación de estar sometido a una auditoría, informar es una cosa molesta.

2. Analizar, decidir y ejecutar

El análisis es un medio, es algo así como el termómetro. Para que resulte eficaz se deben derivar decisiones y ejecuciones. Por el contrario, en la práctica se habla de muchas cosas sin concluir nada; otras se deciden y nadie las ejecuta o se van desvirtuando en otros pasos sucesivos.

Capítulo VII
CONSEGUIR LA EFICACIA

La escuela eficaz

Vivimos en una sociedad pragmática que pide resultados. No basta la buena voluntad, ni siquiera refugiarse en el pensamiento de que son tiempos difíciles. El futuro del país está en buena parte en manos de la escuela, por lo que vale la pena preguntarse si nuestros centros son eficaces.

Vamos a indicar algunas características que contribuyen a lograr hacer rentable el esfuerzo educativo de las familias y la sociedad.

1. Austeridad

El presupuesto no es una preocupación exclusiva del gerente o de la Administración, sino que debe ser compartida por todos los componentes de la comunidad escolar. Sería muy interesante dar más publicidad al coste del puesto escolar y a los índices de fracaso.

Toda propuesta debe ir acompañada del correspondiente presupuesto, incluido el costo mayor que es el número de horas/profesional dedicadas.

Es difícil lograr una escuela buena que no sea cara, pero fácilmente puede ocurrir que sea cara sin ser buena.

Una mayor inversión no es por sí sola indicador de mayor calidad. La primera preocupación de todo directivo debe ser disminuir el costo del puesto escolar o al menos mejorar la productividad. Aprovechar al máximo los recursos disponibles debe ser su objetivo prioritario.

2. *Productividad*

Comprendo que es difícil de medir. Una escuela no es una empresa normal donde todo es mensurable en función de la cuenta de resultados. En educación hay muchos aspectos importantes difícilmente evaluables, pero eso no significa que todo sea etéreo.

Nuestros alumnos ¿aprenden más que ayer? ¿Hemos logrado mejorar los métodos de aprendizaje?

3. *Rentabilidad*

El éxito de la escuela no se mide por el esfuerzo sino por los resultados. Esforzarse mucho supone buena voluntad, pero no necesariamente eficacia. No pretendo, ni de lejos, atacar a los profesores —entre los que me incluyo—, pero un porcentaje de un 20% de fracaso escolar es inaceptable. En la Universidad, la situación todavía es más grave, pues el fracaso es muy superior.

Durante años ha habido un clamor por el excesivo número de alumnos por aula. Por la legalidad y, sobre todo, por la involución de la natalidad la situación ha cambiado notablemente. Hay muchos menos alumnos por aula y hay más profesores de apoyo, por el momento en la enseñanza no universitaria y, previsiblemente a corto plazo, también en los centros de enseñanza superior.

Tenemos más medios, mejor proporción, etc., pero ¿conseguimos mejores resultados?

4. *Todos en el mismo barco*

Los resultados de la escuela no son problema exclusivo de la patronal o de la Administración. Cierta mentalidad clasista ha hecho que, en ocasiones, la preocupación por la calidad no haya sido asumida por todos. El futuro de la escuela depende de todos y todos dependemos del futuro de la escuela.

Una mayor autonomía trae consigo una mayor responsabilidad. No es lícito reclamar más libertad y no asumir la correspondiente carga de responsabilidad.

5. *Dedicar tiempo a la cualificación*

Será discutible si es en horario de trabajo o fuera de él, si deben aumentar las licencias de estudio o los programas para todo el profesorado, si es voluntario u obligatorio. Lo que es indudable es que la complejidad de la sociedad y de la escuela requiere una mayor preparación.

La investigación se ha visto durante muchos años vinculada al mundo universitario. En los niveles inferiores parecía que no fuera necesario estar tan al día.

Es un grave error pensar que la cualificación es escalonada: maestro, licenciado y doctor; y que los mejores acabarán en los puestos docentes de la Universidad. La cualificación principal debe ser en la propia área: hacer mejor el trabajo que vengo realizando. La edad de los alumnos depende mucho más de idoneidades personales que de preparación profesional.

Con flexibilidad, de modo no impuesto unilateralmente, se deben articular sistemas para activar la formación continua, sobre todo para motivar a un mayor aprovechamiento de las posibilidades ordinarias. La mera asistencia a cursos no significa mejor preparación, pero difícilmente se logra ésta sin hacer nada. La simple repetición no da experiencia ni cualificación.

6. *Coherencia*

Proyectos educativos similares no significan necesariamente idéntica calidad.

La primera condición exigible a un Centro educativo es que dé lo que ofrece. Es preferible un proyecto menos ambicioso pero que sea asequible.

Trabajar con personas exige, al menos, el mismo índice de acierto que con reactores nucleares, aunque las personas podemos decir voluntariamente «no quiero».

7. *Algunas puntualizaciones*

Todo lo anterior requiere unas observaciones. Un Centro educativo no es una fábrica de automóviles donde todo es previsible. La variedad de puntos de partida, circunstancias y valoraciones hace muy difícil elaborar una lista de escuelas eficaces. Pero, por el contrario, tampoco es un conjunto de tareas subjetivas donde cada uno hace lo que quiere. Incluso, entre los artistas, unos lo hacen bien y otros mal. Si todo vale, de nada sirven los proyectos de mejora. Si nada es medible, todo está permitido. El acostumbramiento al fracaso ajeno es un riesgo profesional, como lo es en el médico acostumbrarse a la enfermedad e incluso a las defunciones.

UNA DIRECCIÓN EFICAZ

Entre los factores decisivos en esta batalla por la calidad, la dirección ocupa un plano preponderante. Podemos asegurar que un centro mal dirigido está abocado al fracaso. Es preciso, por tanto, evaluar la dirección.

Muchas manifestaciones actuales en el centro son fruto de medidas de gobierno tomadas por equipos anteriores, y las que tomen los actuales se reflejarán plenamente dentro de cinco o diez años.

El largo plazo es poco menos que imposible y se presta más a elucubraciones que a medidas concretas de gobierno. Frecuentemente, ni tenemos todos los datos ni está en nuestra mano el encauzarlos de una u otra manera. Quedan, por tanto, el corto y medio plazo.

¿Cómo valorar un equipo directivo? A falta de unos indicadores constantes y significativos reconocidos públicamente por la comunidad escolar, el sistema más frecuente es el de la opinión pública. Un equipo popular entre los votantes, cuando es éste el sistema de elección, perdurará en el cargo. Es muy difícil juzgar cuál es el mejor sistema para la configuración de los equipos directivos. Desde luego, entre el nombramiento por escalafón y el sufragio parece obvio que éste último goza de más simpatías. Es una cuestión debatida si debe existir el cuerpo de directores, si se precisa como requisito una formación previa antes de acceder al cargo, si deben existir unos tiempos mínimos y máximos de ejercicio, etc.

Recientemente, me comentaba un prestigioso empresario que «la mejor forma de garantizar la calidad es elegir a los mejores». Volvemos a la debatida cuestión de si el directivo nace o se hace. Como tantas antinomias la mejor solución es una buena síntesis: formar a los mejores.

Si la autonomía de los centros públicos pasara también a ser financiera, sería discutible si el mejor director es un docente. ¿Quién es mejor director de un hospital, un médico o un economista?

Un profesor sin formación específica de gestión de recursos ¿puede desempeñar con éxito la tarea directiva? A la vez, un directivo que no tenga experiencia docente puede carecer de sensibilidad para tomar decisiones acertadas en esta materia. Quizás la figura del administrador sea útil en el gobierno de los centros educativos.

Para que los mejores se encaminen hacia la dirección es preciso hacer ésta atractiva. Cuando la satisfacción económica y personal es escasa, cuando es alta la conflictividad, cuando la gestión produce básicamente sinsabores, dirigir se convierte en algo rehuido, de tal modo que así se explica que el 50% de los directivos espera con ansiedad el momento de su cese. La alta inestabilidad y la poca continuidad y permanencia explican que se pierda tanta experiencia que podría ser útil en el futuro.

Si un buen profesor tarda en formarse de tres a cinco años, un buen directivo, suponiendo que la elección haya sido acertada, no tarda menos.

La falta de formación específica y la complejidad de la tarea encomendada hace frecuente que se funcione por impresiones y no por datos contrastados. Hay, entre ellos, tres datos que no pueden faltar:

a. El presupuesto.
b. Los índices de éxito escolar.
c. El grado de satisfacción de todos los que componen el centro.

No se puede gobernar de espaldas al presupuesto. Ciertamente, un colegio no es una empresa ordinaria, pero no conocer los propios costos sólo se lo puede permitir una empresa de poca calidad. La educación es tan vital que es ceguera no invertir con largueza, pero también es verdad que los recursos son limitados y hay que administrarlos.

Conocer el grado de éxito escolar es un indicador bastante preciso. Ciertamente, no significa lo mismo un tanto por ciento en un contexto que otro, con posibilidades de pruebas de admisión que sin ellas; el nivel exigido es variable de unos centros a otros.

El grado de satisfacción de padres, profesores, alumnos, personal no docente y antiguos alumnos es muy significativo. Es muy difícil educar en un contexto enconado; a la vez, es necesario exigir para obtener buenos resultados. Saber motivar con razones poderosas es, a mi juicio, uno de los factores clave.

Las impresiones son, con frecuencia, engañosas y, cuando la realidad que debe evaluarse es compleja, nada mejor que elegir con acierto los datos precisos.

Es preciso saber si un equipo directivo lo hace bien o mal, aunque sólo fuese para su propio conocimiento.

Saber a tiempo el acierto o error de una política o de una medida permite rectificar. Moverse en el ámbito de las impresiones lleva a una valoración subjetiva que a veces guarda poca relación con la realidad.

¿Tenemos una buena escuela? Pregunta difícil de responder. Posiblemente, no haya un criterio unánime. Sí, en cambio, debe ser fácil responder a ¿qué nos propusimos al comienzo del mandato y qué hemos conseguido hasta el momento ?

Algunos requisitos para la eficacia

La escuela actual, como otras muchas instituciones, necesita un estilo directivo acorde con la sociedad actual. Es imposible mejorar la calidad sin la implicación positiva de los afectados. Es necesario poner los cimientos de nuevos sistemas que hagan posible alcanzar cotas altas de calidad. Sin dirección eficaz es imposible la supervivencia de la escuela como institución de prestigio.

Sugiero a continuación algunas ideas que pueden servir de contenido a una sesión de trabajo del equipo directivo.

1. Motivación

Un profesor desmotivado no rinde, genera conflictos y no es capaz de impulsar el trabajo de otros. Quizá nada resulte tan alentador como formar parte de un equipo con metas altas y bien conexionado. Satisfechas mínimamente las condiciones materiales —salario, horario de trabajo—, son las motivaciones internas las que dan alas para el esfuerzo continuado. Un profesor que está en la enseñanza por pura y simple supervivencia, si no cambia, difícilmente será capaz de dar de sí lo mejor que tiene.

2. Evaluación del profesor

Con frecuencia el docente se resiste a ser evaluado. Consciente o inconscientemente, todos evaluamos a quienes dependen de nosotros pero, en su raíz, puede ser realizada desde la desconfianza o desde el deseo de ayuda.

Viejas heridas, desconfianza hacia el equipo directivo, esperanzas defraudadas, abatimiento y rencillas son algunos de los

factores condicionantes de una parte del equipo docente. Algunos están de vuelta de muchos proyectos fracasados o nunca han tenido ilusión por un proyecto educativo. Refugiarse en su asignatura o en el curso en el que imparte clase es la reacción de algunos que ven el trabajo en equipo como una intromisión en su vida.

En un momento en el que son frecuentes las auditorías en otras instituciones, en la escuela están mal vistas y se considera una moda empresarial no aplicable en la educación. Sin embargo, un directivo necesita para gobernar datos claros, válidos y contrastados. Gobernar por intuición es poco aconsejable.

Es preciso llegar a un acuerdo en los contenidos de la evaluación, en los modos y en la finalidad. En el caso más extremo de la negativa del profesor a ser evaluado, se le debe hacer saber los aspectos concretos y objetivables de los que va a ser valorado.

3. *¿Exigir más?*

Ante los resultados escolares de los alumnos, algunos directivos se sienten urgidos a exigir más. Si la respuesta es sólo pedir más, el resultado es aumentar los índices de fracaso escolar. Es un dato contrastado que, a igualdad de medios puestos por el centro, los alumnos actuales rinden menos que los de hace unos años; por tanto, un profesor de la vieja escuela, de la exigencia fría y dura, sólo consigue aumentar el índice de abandonos. El resultado tampoco es exigir menos, pues el alumno se acomoda al nuevo nivel y se reproduce la curva de suspensos y aprobados.

Quizá la respuesta sea exigir más pero de otro modo. Las ideas de motivación que pedimos para nosotros son las idóneas para aplicarlas a los alumnos.

4. *La formación del profesor*

Valdría la pena hacer un estudio de los indicadores de calidad y su relación con los medios de formación. Dicho de otro modo: el profesor que asiste a todo tipo de cursillos ¿consigue mejores resultados?

¿Quién elige las facetas de una mejor formación?, ¿quién asume el coste —en dinero y tiempo— de esa labor?

Está poco incorporada la necesidad de formación para mejorar la tarea diaria. Con frecuencia, alcanzar créditos es un deseo más unido a obtener un mejor destino que a la cualificación.

La oferta formativa debe ser práctica, de calidad y ajustada a las necesidades del centro. Si además es variada, posiblemente se pueda conjugar el interés particular con el general.

5. *Estructuras ágiles*

La poca claridad en las competencias, la multiplicación de órganos de decisión hace que muchas ideas valiosas se pierdan por el camino; o ni siquiera lleguen a emerger ante la complicación del itinerario que deben seguir para ser aprobadas.

La descentralización y autonomía son exigencias de un gobierno eficaz. Si la lentitud de la Administración se traslada a los centros educativos, con frecuencia llegaremos tarde a las demandas. Es preciso, por otra parte, estar dispuestos a asumir el riesgo que supone decidir. La inhibición, por falta de formación o de autonomía, lleva a colapsar los órganos superiores de decisión.

6. *Continuidad en la dirección*

Es patente la poca eficacia de los equipos directivos anuales. La formación y la autonomía en todos los niveles son dos buenos remedios para evitar el colapso ante el cambio de director. Profesionalizar más las tareas directivas y aprovechar la experiencia acumulada son algunos objetivos inexcusables de toda institución que quiera asegurar la continuidad en los proyectos comenzados.

Las situaciones provisionales cortan de raíz iniciativas con perspectiva de años.

Estilos de dirección

Si bien hay tantas maneras de dirigir como estilos de mando hay, algunas parecen más adecuadas al clima de un Centro educativo y a los estilos predominantes en las últimas décadas.

Algunas de las características de una buena gestión pueden ser las siguientes:

1. Colegiada

La estructura funcional colegiada tiende a producir resultados más eficaces que las otras (Isaacs, 1987). No obstante, es decisivo el talante y las condiciones personales del director, siendo una de sus mayores responsabilidades ayudar a cada uno a encontrar el puesto más idóneo en el centro (Basset, Crane, Walker, 1966). Incluso, sabiendo que es buena una cierta rotación en los puestos, de tal manera que todo el equipo directivo tenga experiencia directa de cada uno de los sectores. Rotación que debe hacerse muy prudentemente, pues con frecuencia se es idóneo para uno o varios puestos pero no para todos.

Quizá dan la clave del estilo colegiado estas palabras de García Hoz y de Medina: «Dado que el gobierno del Centro educativo es colegiado, la mayoría de las decisiones habrán de ser tomadas en las reuniones que con este propósito celebra el organismo directivo. Incluso las decisiones personales que un directivo puede tomar en ocasiones urgentes habrán de ser comunicadas, para su refrendo o modificación, al organismo a quien competa la decisión definitiva».

2. Jerárquica

Nadie, ni los más idealistas, se plantean que no exista autoridad. Para que el gobierno sea efectivo hace falta que cada uno sepa cuál es su tarea, procurando ajustarse en ese diseño a la idea

desarrollada por Drucker (1968) de que cada decisión debe corresponder al nivel inferior posible.

Factor importantísimo es la comunicación de todos los órganos de gobierno entre sí y con todas las personas del Centro educativo, que no debe interrumpirse nunca; por el contrario, debe ser fluida, sabiendo juzgar la oportunidad en cada caso. A mi juicio, esa comunicación fluida tiene dos características imprescindibles: leal y oportuna. Leal porque no puede caer en la murmuración, y oportuna porque debe respetar la línea jerárquica que «es la vía natural para que circule la información descendente (...) el jefe de cada unidad, sea cual sea su nivel, debe ser la principal fuente de información descendente para sus subordinados» (Rodríguez Porras, 1989). So capa de fluidez no se puede estar, en continuo «corrillo», comentando la información que uno posee. Debe ser especialmente prudente en esto el director, pues ha de estar accesible a cualquier persona de la comunidad educativa, pero las decisiones se deben comunicar sin que nadie se sienta desplazado.

3. Cálida en las relaciones humanas

Es muy importante que el ambiente de un Centro educativo sea de cordialidad. Cordialidad entre todas las personas que lo componen aunque en algunos momentos haya disparidad de criterios.

El respeto a cada persona debe estar por encima de otro tipo de consideraciones y sabiendo que los derechos deben ser atendidos, aunque la forma en que nos lo han solicitado sea brusca.

Si es importante ese clima en el colegio, mucho más debe serlo en el equipo directivo. Como dice Isaacs (1987): «Tiene que existir un cierto bienestar entre las personas que componen el equipo para poder trabajar adecuadamente».

4. Coherente con el ideario

Todo el equipo directivo, y especialmente el director, debe tener la preocupación permanente de la fidelidad al Proyecto Edu-

cativo. No se puede ir en educación a la deriva, y ante varias soluciones posibles, debe preferirse la que resulta más coherente con el ideario.

Hace falta conocer y vivir muy intensamente el estilo educativo del centro para que todas las actividades que se planteen sean acordes con éste.

Mejora continua en la dirección

Dentro de los programas de calidad es frecuente hablar de los cuatro siguientes pasos: planificar, hacer, controlar y ajustar. Como en educación tenemos un término más idóneo que controlar, a esa fase la llamaremos evaluación.

Este ciclo de mejora es susceptible de ser aplicado a muchas áreas, pues responde a unos principios generales. Cada uno puede aplicarlos a su tarea y ayudar a que los que dependen de él tengan este mismo planteamiento. En ocasiones, refiriéndose a estos procesos, se habla de sentido común codificado, lo que no es poco si se aplica con rigor intelectual y constancia.

1. Planificar

La dirección tiene que conocer bien el día a día, pero necesita tener presente el medio plazo.

Todo directivo tiene unos objetivos implícitos o explícitos. Quizá, algunos teóricos pierden el tiempo con elucubraciones imposibles de llevar a la práctica. Pero en los colegios me temo que puede ocurrir que el exceso de acción impida la reflexión.

En algunos casos será preciso definir la misión de la escuela; en otros muchos, no existe esa crisis de identidad, pero conviene plantearse a qué público nos dirigimos y qué le vamos a ofertar.

Si el directivo es de calidad, tendrá muy en cuenta la opinión de los profesores que trabajan en primera línea; también deberá conocer lo que se ha hecho en países de características similares que hayan pasado anteriormente por esa situación.

2. Hacer

Lo mejor que se puede decir de una teoría es que es práctica. De poco serviría ser brillantes y perspicaces en la planificación si luego no se lleva a la práctica. Resulta obvio que es preciso integrar en el proyecto común al mayor número posible de ejecutores, dando un margen amplio a su iniciativa y adaptabilidad. Un organismo excesivamente centralizado y dirigista difícilmente da con la solución idónea para todos los lugares. No se trata de concebir la autonomía como panacea. Este sistema funciona cuando hay identidad en los objetivos y flexibilidad en la estrategia. Además, requiere formación en todos los niveles de decisión.

Hay centros, públicos y privados, donde no hay sintonía entre el equipo directivo y los profesores. Son un conjunto de jugadores, a veces de calidad, pero no un equipo. Posiblemente nunca alcancen cotas duraderas de calidad.

No insisto más en el hacer, pero no renuncio a afirmar que hay muchos planes, a veces estupendos, que nunca han llegado a implantarse porque cabeza y cuerpo están dislocados. Han quedado en el cajón de un escritorio.

3. Evaluar

Todo trabajo lleva implícita una evaluación externa, bien la haga el jefe, bien el cliente, etc. Nadie sensato duda de la necesidad de evaluar. Sí hay, sin embargo, una sensibilidad muy despierta en contra de todo lo que suponga fiscalización, control. En muchos ámbitos se prefiere hablar de autoevaluación. De todas formas, algunos consideran que este último sistema es siempre muy indulgente y poco eficaz. Ciertamente, evaluar a quien se resiste a ser evaluado es molesto, pero hay que intentar que la persona acepte y asuma la necesidad de evaluación y sepa que puede ser corregida. Si no se derivan medidas de la valoración realizada, ésta pierde su sentido. Si la finalidad de la evaluación es mejorar los procesos, es más fácil de aceptar que si es punitiva. Es obvio que a la responsabilidad de la autonomía debe acompañar la aceptación a ser valorado con criterios conocidos, objetivos y justos.

4. Ajustar

Hay que tener valentía y prudencia a la hora de tomar decisiones. Estudiadas con seriedad las cuestiones, hay que ejecutar las medidas correctoras. Mandar siempre comporta una dosis de sufrimiento. Querer quedar bien con todo el mundo suele denotar falta de fortaleza. Pero, cuidado, en la escuela casi todas las decisiones afectan a personas, que no son simples recursos humanos o números de una lista.

Escuchar antes a todos los afectados, cuidar mucho el fondo y la forma, actuar no sólo en conciencia sino colegialmente, son algunas precauciones básicas. A veces, equipos de personas jóvenes, con afán de cambiar todo, no tienen en cuenta la flexibilidad que es preciso tener con las personas.

Como se ve, en unos casos hace falta fortaleza, en otros prudencia. No hay reglas generales. Cada uno debe conocer sus puntos fuertes y débiles y actuar colegialmente en consecuencia.

ESTABLECER ÁREAS PRIORITARIAS DE MEJORA

Un equipo directivo que no quiera verse absorbido exclusivamente por lo urgente e inmediato, necesita un programa de gobierno acertado para las necesidades del centro. Definir cuáles son las áreas prioritarias de mejora es absolutamente básico, siempre y cuando se acierte en la elección. Los sectores elegidos, no más de cinco, deben presidir de hecho los esfuerzos y, quizá, tener reflejo en el presupuesto.

La mayor o menor participación, o al menos consenso de todas las personas implicadas, es requisito necesario si se quiere alcanzar el éxito. El liderazgo del equipo directivo, y especialmente del director, será vital en este proyecto.

Cada área de mejora debe tener un responsable directo y un plan de evaluación.

1. Cómo seleccionar las áreas

Hay documentación publicada sobre este aspecto que permite seguir un orden sistemático. Existen modelos de implantación de calidad que ofrecen un proceso para seguir.

Otro sistema es realizar un cuestionario, quizá por áreas, sencillo y claro en su tabulación. Este documento se puede entregar al claustro y contestarse individualmente o por equipos de trabajo. Si el centro está dividido en secciones, quizá se puedan seleccionar las prioridades por secciones: Infantil, Primaria, ESO, Bachillerato...

Posiblemente recojamos muchos más datos y observaciones valiosas de las que esperábamos. En cualquier caso, captaremos la sensibilidad subjetiva de los implicados en el proceso de mejora. Es probable, de todas formas, que no queden reflejados todos los aspectos. El profesorado no siempre está suficientemente sensibilizado en cuestiones tales como recursos financieros o mantenimiento de instalaciones.

Aun a riesgo de simplificar, puntuar cada posible objetivo de 0 a 5 permite que, una vez agrupados por sectores, se pueden ordenar numéricamente las prioridades. Conviene dedicar tiempo a esta tarea si de verdad nos vamos a implicar en su ejecución. En ocasiones, por falta de sistemática o de convencimiento, no se llega a ninguna conclusión viable. Probablemente, en ese caso no se gobierne; en todo caso se gestiona la anarquía.

A veces es necesario acudir a un experto externo para establecer las prioridades e incluso para diseñar el plan de ejecución. Realizar una auditoría de los procesos administrativos o establecer un plan de márketing puede darnos muchas luces y, probablemente, para hacerlo bien, debamos acudir a un profesional especializado.

Supongamos que un objetivo prioritario es reducir el fracaso escolar. A pesar de ser muy familiar para nosotros, su ejecución tiene cierta complejidad. ¿Qué criterios se siguen para determinar lo que es fracaso escolar? ¿Coincide con el utilizado por la Administración, de tal modo que nos permita una comparación estadística? ¿Hay alguna circunstancia específica que impida esa comparación, por ejemplo: educación de minusválidos?

¿Qué remedios están al alcance del centro?, ¿qué recursos económicos y humanos requiere?, ¿qué papel le corresponde a cada profesor en esta tarea?, ¿requiere formación previa o complementaria? Como las preguntas pueden multiplicarse, conviene establecer un plan definido, aunque no sea completo. Sirva como ejemplo el siguiente:

1. Impartir un curso a los profesores de Primaria sobre detección de anomalías.
2. Determinar las causas de las anomalías:

   - deficiencias orgánicas.
   - falta de destrezas instrumentales.
   - problemas familiares.
   - falta de atención o de motivación.
   - otras.

3. Estructurar la intervención de los agentes: tutor, logopeda, médico, familia, etc.
4. Establecer un plan de formación de los tutores como asesores profesionales.
5. Llevar un registro de todos los pasos dados para corregir las anomalías de cada alumno.
6. Determinar las horas dedicadas por el profesor auxiliar y su coste económico.
7. Decidir el coordinador y tiempo de ejecución de esta tarea.

Veamos otro caso. En esta ocasión, afecta sólo al equipo directivo. Objetivo: *poner por escrito el plan de formación de profesores.*

Hay coincidencia generalizada en considerar la formación como clave para el éxito de una institución.

La formación que hemos recibido e impartido en los centros docentes ha sido, con frecuencia, anárquica. Unos consejos de alguna persona del equipo directivo, la experiencia propia adquirida, la lectura de algún libro, cursos a los que hemos asistido, etc. A pesar del escaso gobierno, el nivel de competencia profesional ha ido mejorando y, ordinariamente, un profesor con diez años de vida profesional tiene una mejor preparación que el recién incorporado.

Si la documentación del centro no es «papel mojado», quizá se deba comenzar por ahí:

1. Leer y comentar el Proyecto Educativo, el Reglamento de régimen interno, y el Proyecto Curricular.
2. Leer un buen tratado de psicología evolutiva y especialmente centrado en las edades de nuestros alumnos.
3. Una charla de un profesor veterano sobre motivación y evaluación.

Quizá todavía se deba ser más práctico y concretar los siguientes aspectos:

1. Recursos materiales y humanos dedicados a la formación inicial y continua.
2. Selección de un centenar de libros para un biblioteca de profesores; y, todavía más importante: cómo conseguir que funcione.
3. Cursos a los que pueden asistir los profesores. Concretar calendario y financiación.
4. Cursos, a ser posible, impartidos por personas externas al centro, pero conocedoras de él; serán organizados por el propio colegio o instituto.

No descarto establecer un sistema de créditos para cada actividad, dando prioridad a los más necesarios para el perfil del profesor que buscamos. Si armonizamos el interés personal y el del centro, probablemente demos pasos de gigante en la formación.

Capítulo VIII

DOS MOMENTOS DECISIVOS: NOMBRAMIENTO Y CESE

El comienzo de la tarea directiva

El comienzo de curso, para algunas personas, es algo más que un nuevo año; es el arranque de una nueva actividad que no había desempeñado antes. Si la situación del centro lo permite, habrá que procurar hacer un rodaje suave hasta aprender el oficio.

Buscar a quién acudir

El directivo nuevo requiere un tutelaje. Respetando exquisitamente el silencio de oficio, necesita tener alguien a quién acudir, especialmente ante la cantidad de asuntos viejos que los demás esperan que resuelva en las primeras semanas de su mandato. Un nuevo directivo levanta nuevas expectativas. Situarse rápido y no tomar decisiones precipitadas son dos medidas de prudencia que tomar. Ciertamente, gobernar un colegio no requiere personas superdotadas, pero también es cierto que la preparación con que uno se encuentra al comienzo es mínima. No se puede fiar todo al sentido común.

A veces, los cursos para directivos son excesivamente teóricos, no se ajustan a las necesidades y, sobre todo, se valoran cuando uno lleva varios años en el puesto. Pero es preciso aprender la ciencia del buen gobierno y adquirir la prudencia —en el sentido etimológico— que requiere decidir sobre personas.

1. Sencillez y humildad

Al que comienza se le perdonan errores, se entiende que dilate las respuestas a las cuestiones planteadas; lo que no se disculpa es la prepotencia. Considerarse a sí mismo con dotes y cualidades que los demás no tienen, no saber escuchar, ser autoritario, son caminos que conducen al fracaso. El que oculta los errores se incapacita para dejarse formar.

2. Respetar lo bien hecho

No todo lo anterior es malo, y por muchos que hayan sido los errores de nuestro antecesor no podemos derribar todo lo anterior y partir de cero. La línea que se debe seguir en los asuntos fundamentales no puede depender continuamente de la persona que ocupa el cargo.

Unas primeras semanas de conversación con personas, de conocimiento a fondo del centro y sus posibilidades son necesarias para formar un juicio fundado sobre las cosas.

3. Rigor en el juicio

Nada desprestigia tanto como las decisiones a la ligera, partidistas, precipitadas o fruto de revanchismos. Sin embargo, es evidente que hay que decidir, en ocasiones, desde los primeros días.

El gobierno que mejor funciona es el colegiado, por lo que es preciso escuchar, no sólo oír, a los compañeros del equipo directivo. Una medida elemental, pero muchas veces olvidada, es hablar con todos los interesados, recabar todos los datos y estudiar a fondo los temas, agotando todas las posibilidades razonables.

Al transmitir las decisiones se debe acudir primero a los más afectados.

Saber abordar los temas difíciles y pasar el mal rato de tener que transmitir decisiones desagradables es duro, pero forja mucho la personalidad. El miedo no puede ser consejero ni se deben delegar los asuntos por comodidad.

4. *Líneas programáticas*

Conocidas ya las características del centro conviene elegir bien las líneas programáticas. Deben ser pocas, claras y evaluables a final de curso. Incluso, si se está en condiciones de hacerlo, vale la pena señalar unas a corto y otras a medio plazo.

Un buen directivo no tiene por qué ser muy ocurrente. Es suficiente que tome bien las decisiones básicas necesarias, que ordinariamente serán pocas. No es preciso que sean ideas geniales. Muchas decisiones son sencillas en su formulación, aunque sean complejas de llevar a la práctica. Salvo que se descubra que se estaba equivocado, resulta evidente que debe haber coherencia entre los objetivos básicos y las decisiones concretas tomadas.

5. *Pararse a pensar*

Los equipos directivos, con frecuencia, dedican poco tiempo a pensar al hilo de una lectura, de una conferencia, de una conversación. La gestión diaria no puede absorber de tal modo que se olviden los puntos de referencia. Por todo esto es preciso adelantarse a los acontecimientos, no verse arrastrado por éstos de tal modo que nuestras decisiones sean precipitadas y cautivas. Escribir con frecuencia ayuda a plasmar y fijar ideas.

En lo que hagamos debemos plantearnos el por qué y para qué.

6. *No recluirse en el despacho*

Un riesgo del directivo es hacerse un burócrata. Hay tanto papel por contestar, tanta documentación que solicita la Administración, que la jornada laboral queda corta. Recluirse en el despacho es erróneo, aunque comprensible. Ciertamente, hay que acostumbrar a las personas que dependen de nosotros a no abordar en el pasillo al directivo pidiendo respuestas de inmediato. Pedir que lo pongan por escrito y lo envíen por los cauces establecidos, será lo ordinario.

Hay que ver y dejarse ver.

7. *No dejar de dar clase*

Un riesgo muy frecuente es el divorcio entre la vida y los despachos. Un directivo que deja de dar clase, con frecuencia deja de palpar la realidad. Ciertamente, la tarea fundamental que se le pide ahora no es de dar clase sino de dirigir; pero dar algunas clases y estar en los sitios —descansos, comedor, sala de profesores, etc.— aporta muchas más luces de lo que parece a primera vista y, sobre todo, da la tranquilidad al dirigido de que se conoce bien su situación. No sólo hay que ser bueno sino parecerlo.

El cese como directivo

Salvo en los casos en que el director es propietario del Centro educativo, en los demás la función directiva tiene mayor o menor transitoriedad. Por lo tanto, hay que contar con ello y saber que en algún momento se dejará de ocupar el puesto directivo.

La actitud ante el cese guarda estrecha relación con la concepción del cargo: dominio o servicio.

En el ámbito profesional es muy natural desear ascender, e incluso ese deseo puede estar unido a la concepción de servicio. De todas formas, cuanto más clara sea esta faceta, menos traumático será el dejar de ocupar puestos de dirección.

Generalmente, dejar un cargo por ascenso a otro más importante no comporta dificultad: se está en fase de crecimiento y eso, normalmente, genera satisfacción. Pero una serie de ascensos excesivamente rápidos —el ritmo depende mucho de las personas— puede traer consigo un envanecimiento por sobrevaloración propia. Comentarios ajenos con ánimo de agradar pueden llevar a un engreimiento que pondría al sujeto en situación de perder dos características importantes para el buen gobierno: humildad y dejarse aconsejar.

Otro riesgo de los ascensos rápidos es llegar muy pronto al techo profesional. Cuando una persona no tiene metas por las que esforzarse corre el riesgo de abandonarse. Saber orientar la carrera profesional de quien depende de nosotros es muy importante. Estar centrado y a gusto en el trabajo es uno de los tres pilares básicos de la persona.

El cambio de situación profesional a un puesto similar en otro Centro educativo puede ser oportuno para evitar el agotamiento en el anterior. Es un gran acierto conjugar la oportunidad en los cambios con la necesaria continuidad, para adquirir experiencia y conocimiento de las circunstancias concretas de la institución que se ha de gobernar.

Analicemos ahora lo que puede parecer más formativo: el cese como directivo.

Algunas personas tienen tan asumida la transitoriedad de la etapa directiva que consideran ésta como una fase más de su vida profesional. Cómo se haya realizado el relevo —cese a petición propia, pérdida de elecciones—, etc. guarda estrecha relación con la situación anímica del cesante.

En estos casos no hay un criterio único respecto a la conveniencia de cambiar de centro o permanecer en él. Esto sí que depende mucho de la situación del centro y del directivo cesado. A veces, la convivencia con sus antiguos subordinados y con los nuevos cargos directivos puede ser conflictiva; en estos casos, por el bien de todos, se aconseja el cambio. En otros, el relevo se hace con toda naturalidad y no hay heridas que cerrar. Una actitud razonable podría ser dar facilidades para el traslado de Centro educativo.

En ocasiones, la permanencia en el mismo centro puede ser beneficiosa, pues se asegura más fácilmente la continuidad en el

gobierno. En este caso es muy importante la actitud del antiguo directivo: asesorar, pero dejar gobernar. Indudablemente, la experiencia es un factor positivo y al nuevo gobernante le pueden faltar datos importantes que conviene que le sean facilitados por su antecesor. Pero, una cosa es esa colaboración transitoria y otra bien distinta es interferir en la labor del nuevo gobierno. Esto acaba siendo molesto para todos.

Es muy importante que el antiguo directivo no se «apague» profesionalmente; que comience una nueva etapa con ilusión, que no viva de recuerdos. No perder las expectativas profesionales previas al cargo es una manera de evitar saltos traumáticos y bruscos.

Otra actitud decisiva es el silencio de oficio. Los muchos datos —económicos, de personas, etc.— que uno ha conocido durante el desempeño del puesto, no deben ser utilizados indiscriminadamente. En la duda, es preferible una cierta parquedad y discreción que impidan situaciones molestas o conflictivas.

Lo que sí se llevará el que fue directivo es un enriquecimiento humano. La dirección obliga a adquirir unas cualidades que conviene no perder. La dificultad de muchas decisiones trae consigo el convencimiento de que en los temas humanos las cosas no suelen ser blancas o negras, sino que, con frecuencia, son grises de distintos tonos. Haber ocupado un puesto de gobierno da una madurez que lleva a ser más comprensivo con quien ahora desempeña el cargo.

Algunas veces, el desempeño de puestos de responsabilidad origina un cansancio que hace aconsejable el relevo. Personas de naturaleza responsable y emotiva acaban cargando con tantas situaciones difíciles que pueden quedar bloqueadas. En esos casos de cansancio es conveniente el cambio o el relevo. En dicha situación es especialmente necesario ser deferentes con ese directivo que se ha «gastado» por la institución.

A los directivos que hacen tabla rasa cuando acceden al cargo les suele faltar, como mínimo, madurez y delicadeza. A veces, es preciso comenzar nuevas etapas, pero evitando dejar en mal lugar al antecesor.

Hay un caso en el que conviene el cese; cuando peligra la salud o la atención familiar. Generalmente, los puestos directivos

son absorbentes, y no es extraño que se produzca un deterioro de la salud física o mental que a veces aconseja un cambio en el ritmo de vida. En otras ocasiones, las circunstancias familiares exigen más dedicación. Saber aceptar esas situaciones es especialmente importante. La fortaleza del interesado para decir «basta» o el consejo prudente y desapasionado del amigo se agradecen especialmente.

EPÍLOGO

Llegamos al final de estas páginas. Son muchas las cosas que te he dicho y más todavía las que han quedado en el tintero. Queda, por ejemplo, el amplio capítulo de formación de padres y madres; es absolutamente básico, sin embargo, en atención a la brevedad, apenas lo he tratado.

Algunas ideas se han reiterado, otras apenas se han esbozado. En ese sentido, no es un libro terminado: son más bien unas reflexiones que te pueden ayudar a establecer tus propias conclusiones. Si es así, me doy por satisfecho.

Cuando comencé mi tarea como directivo, un colega y amigo me aconsejó la lectura de un libro, uno de los que incluyo en la bibliografía. Se lo agradezco enormemente. Fue el comienzo de un período de estudio y reflexión al filo del día a día. Por eso, más que un último consejo, te indico a continuación una bibliografía básica que te permitirá volar por tu cuenta, y quizás un día dar a luz un nuevo libro, que es una de las mejores maneras que conozco de pararse a pensar.

BIBLIOGRAFÍA

BASSET, CRANE, WALKER, *Directores para una escuela mejor*, Magisterio Español. Madrid. 1966.

BLANCHARD, K. y JOHNSON, S., *El director un minuto*. Glasgow. 1983.

GARCÍA HOZ, V. y MEDINA, R., *Organización y gobierno de centros educativos,* Rialp. Madrid. 1986.

GARCÍA HOZ, V., *Educación personalizada*, 5ª edición, Rialp. Madrid. 1981.

JOHNSON, R., *La dirección de personal*, Deusto. Bilbao. 1989.

ISAAC, D., *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*, Eunsa. Pamplona. 1987.

LLANO CIFUENTES, CARLOS, *Análisis de la acción directiva*, Limusa. México. 1979.

RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., *El factor humano en la empresa*, Deusto. Bilbao. 1989.

Repetidamente, en estas páginas, ha aparecido citado Peter Drucker. No te aconsejo ningún libro suyo en particular; sí, en cambio, que cuando encuentres algún libro o artículo suyo no dejes de leerlo.